

# صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك

أحمد غنيم

## هذا الكتاب لكل

- العاملين بالبنوك على اختلاف مواقعهم.
- مراكز التدريب المصرفي.
- عملاء الائتمان بالبنوك.
- رجال الأعمال.
- رجال القانون.
- الهيئات المعنية بنشاط البنوك.
- طلبة الدراسات العليا والجامعات في مجالات البنوك والإدارة والتمويل.
- مكاتب البحوث والاستشارات ودراسات الجدوى والمهامية.

**لماذا؟** لتكتسب قرارات الائتمان والتمويل أهمية خاصة.  
**من؟** يمنح الائتمان.  
**لمن؟** يمنح الائتمان.  
**متى؟** يمنح الائتمان.  
**كيف؟** يمنح الائتمان.  
**لماذا؟** تتعرض أحيانا القرارات الائتمانية.

طيط الإستراتيجية للبنك.  
راتيحية التسويقية للبنك.  
ن الائتمان من إستراتيجية  
والخصوم وتقييم البنك.



الطبعة الأولى  
م ١٩٩٨/٩٧

## بيان حالة

أحمد غنيم - مدير الإئتمان بنك التنمية الصناعية المصرى - فرع بورسعيد  
**محاضر فى موضوعات التمويل والإستثمار ودراسات الجدوى**

- ١ - محاضرات غير منشورة فى إدارة محفظة الأوراق المالية .
- ٢ - محاضرات غير منشورة فى قرارات الإستثمار فى ظل التضخم وعدم التأكد .
- ٣ - محاضرات غير منشورة فى دراسات الجدوى البيئية والإقتصادية .
- ٤ - محاضرات غير منشورة فى نظم الإستيراد والتصدير .
- ٥ - محاضرات غير منشورة فى تسويق الخدمات المصرفية .

**محاضر فى المعهد المصرفى - البنك المركزى المصرى**

فى موضوعات :

- ١ - الإعتمادات المستندية والتحصيل المستندى وخطابات الضمان .
  - ٢ - الائتمان - الأسس والمبادئ والتطبيقات العملية .
  - ٣ - تسويق الخدمات المصرفية .
- نشر العديد من الدراسات المصرفية والإقتصادية منذ عام ١٩٨٧ بمجلة الأهرام الإقتصادى الإسبوعية وأخذت بعضها فى كتاب الأهرام الإقتصادى الشهرى .
- صدر له المؤلفات التالية :**

- ١ - كتاب الإعتماد المستندى والتحصيل المستندى - الطبعة الخامسة ٩٧ م - والطبعة الأولى ١٩٨٩ م .
- ٢ - كتاب سند الشحن البحرى وإشكالية نظافة سند الشحن فى نطاق الإعتمادات المستندية - الطبعة الأولى ١٩٩٥ م .
- ٣ - كتاب دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الإستثمار والإئتمان - الطبعة الثالثة ٩٧ م - والطبعة الأولى ١٩٩٤ م .
- ٤ - قاموس دراسات الجدوى - ١٩٩٤ ( نفذ ) .
- ٥ - قاموس التجارة الدولية - الطبعة الأولى والثانية ١٩٩٦ م .
- ٦ - قاموس البنوك والأعمال - الطبعة الثانية ٩٧ م .

**المؤهلات العلمية :**

- \* دبلوم البنوك والتمويل - معهد الإقتصاد - جامعة كولورادو - الولايات المتحدة الأمريكية .
- \* دبلوم البنوك والدراسات المصرفية .
- \* دبلوم التسويق .
- \* دبلوم الدراسات الإسلامية .
- \* بكالوريوس التجارة الخارجية .
- \* عضو معهد إدارة المشروعات - الولايات المتحدة الأمريكية .

**PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ( PMI )**

**الخبرة المصرفية :**

مارس مختلف الأعمال المصرفية لحدو ٢٠ عاماً وتدرج فى وظائف العمل المصرفى المختلفة ، كما عمل فى مواقع مصرفية متنوعة خلال هذه الفترة .

**البعثات الخارجية :**

إنجلترا - برنامج البنوك الدولية - لويدز بنك انترناشونال .  
الولايات المتحدة الأمريكية - معهد الإقتصاد - جامعة كولورادو - دبلوم البنوك والتمويل .

# صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك

أحمد غنيم

الطبعة الأولى

٩٧ / ٩٨ م

اهداءات ١٩٩٨

مؤسسة الاسراء للنشر والتوزيع  
القاهرة



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ فَأَمَّا الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع

الناس فيمكث في الأرض ﴾

صدق الله العظيم

من الآية ١٧ سورة الرعد



﴿ إن قضية الأمن الإقراضى - إذا جاز التعبير - ينبغى أن تولى  
عناية خاصة وأن يتم الاتفاق على حسم كل مايتصل بها وأن  
تبدد كل سحب الشك التى احاطت بها ﴾

---

من مقال للمؤلف بعنوان ( أزمة الخليج وتطوير جهازنا المصرفى ) منشور بمجلة الأهرام  
الاقتصادى الإسبوعية فى ٨ / ١٠ / ١٩٩٠

## إهداء

إلى أطفالى محمد وإبراهيم  
عليهما يصنعا لهذا الوطن مع جيلهم  
أفضل وأدسم وأعلى وأبقى مما قدمه جيلنا



# المحتويات

## صفحة

- ١ - الإهداء . \_\_\_\_\_
- ١ - قبل أن تقرأ الكتاب . \_\_\_\_\_
- ٢ - المقدمة . \_\_\_\_\_
- ٥ - لماذا تكتسب دراسة الائتمان أهمية خاصة ؟ \_\_\_\_\_
- أهمية النشاط الائتماني :
- ٦ - البنك ومفهوم الوساطة المالية . \_\_\_\_\_
- ٦ - علاقة النشاط الائتماني بالأهداف العامة للبنك . \_\_\_\_\_
- هدف الربحية .
- هدف النمو .
- هدف الحصة السوقية .
- هدف السيولة .
- ٨ - تأثير النشاط الائتماني على المركز المالي للبنك . \_\_\_\_\_
- ١٢ - موقع الوظيفة الائتمانية من الاستراتيجية العامة للبنك . \_\_\_\_\_
- ١٧ - العلاقة بين الوظيفة الائتمانية والاستراتيجية التسويقية للبنك . \_\_\_\_\_
- صناعة قرارات الائتمان وتأثيراتها على القرارات
- ٢٧ - والسياسات المختلفة داخل البنك . \_\_\_\_\_
- ٢٤ - موقع القرار الائتماني من الاستراتيجية الشاملة للبنك . \_\_\_\_\_
- ٢٨ - تقييم وتصنيف البنوك . \_\_\_\_\_
- ٤١ - ٢. من يمنح الائتمان ؟ \_\_\_\_\_
- ٤٢ - المقومات والخصائص الواجب توافرها في : \_\_\_\_\_
- القائم بإعداد الدراسة الائتمانية .
- المستوى الإداري لصلاحيات اعتماد القرار الائتماني .
- العوامل والمحددات التي تؤثر في القرار الائتماني .

بالنسبة لكل من :

٤٣ \_\_\_\_\_ - العميل .

٤٤ \_\_\_\_\_ - البنك .

٤٤ \_\_\_\_\_ - صانع القرار الائتماني .

٤٥ \_\_\_\_\_ ○ المقومات الشخصية .

٤٦ \_\_\_\_\_ ○ المقومات الموضوعية .

٥٣ \_\_\_\_\_ ٣- لمن يمنح الائتماني ؟

٥٤ \_\_\_\_\_ ○ مفهوم الجدارة الائتمانية للمقترض .

٥٤ \_\_\_\_\_ ○ معايير تقييم الجدارة الائتمانية للمقترض .

٥٨ \_\_\_\_\_ ○ معايير الجدارة الائتمانية ومؤشرات التحليل المالي .

٦٦ \_\_\_\_\_ ٤- متى يمنح الائتمان ؟

٦٨ \_\_\_\_\_ ● المخاطر الائتمانية

٦٩ \_\_\_\_\_ ○ تحديد المخاطر الائتمانية .

٧٥ \_\_\_\_\_ ○ مواجهة المخاطر الائتمانية القائمة والمحتملة .

٧٨ \_\_\_\_\_ ○ ضوابط دراسة العملية المطلوب تمويلها .

٩٠ \_\_\_\_\_ ● قياس المخاطرة الائتمانية ( اساليب التحليل المالي )

٩٣ \_\_\_\_\_ ○ النسب والمؤشرات المالية .

١٠٠ \_\_\_\_\_ ○ أساليب التحليل والتقييم في حالة التأكد .

١٠١ \_\_\_\_\_ ○ أساليب التحليل والتقييم في حالة عدم التأكد .

١٠٣ \_\_\_\_\_ ● توافر مبادئ الإقراض الجيد .

١٠٧ \_\_\_\_\_ ● التوافق مع السياسة الائتمانية للبنك .

١٠٧ \_\_\_\_\_ ○ حجم التمويل المطلوب .

١٠٧ \_\_\_\_\_ ○ طبيعة العملية المطلوب تمويلها .

١٠٨ \_\_\_\_\_ ○ النسب التسليفية .

١٠٨ \_\_\_\_\_ ○ الضمانات المقدمة .

١٠٩ \_\_\_\_\_ ○ سعر الفائدة .

- ١٠٩ \_\_\_\_\_ ○ الصلاحية الائتمانية .
- ١١٠ \_\_\_\_\_ ○ آجال منح التسهيلات .
- ١١١ \_\_\_\_\_ ● خصائص ومعايير تقييم محفظة القروض .
- ١١٤ \_\_\_\_\_ ● متابعة التسهيلات الائتمانية .
- ١١٦ \_\_\_\_\_ ● الاستعلامات الائتمانية .
- ١٢٥ \_\_\_\_\_ ● الجوانب التطبيقية ( حالات عملية متنوعة ) .
- ١٧٥ \_\_\_\_\_ ٥- كيف يمنح الائتمان ؟
- صياغة القرار الائتماني ( البيانات الخاصة بالتسهيل الائتماني )
- ١٧٧ \_\_\_\_\_ ١ - قيمة التسهيل الائتماني .
- ١٧٨ \_\_\_\_\_ ٢ - الغرض من التسهيل الائتماني .
- ١٨٢ \_\_\_\_\_ ٣ - شكل أو نوع التسهيلات المقترح منها .
- ١٨٢ \_\_\_\_\_ ٤ - برنامج السداد .
- ١٨٢ \_\_\_\_\_ ٥ - مصدر السداد .
- ١٨٤ \_\_\_\_\_ ٦ - كيفية الاستخدام للتسهيل .
- ١٨٥ \_\_\_\_\_ ٧ - سعر العائد المدين .
- ١٨٦ \_\_\_\_\_ ٨ - الضمانات .
- ١٨٧ \_\_\_\_\_ ٩ - شروط وضوابط الاستخدام .
- ١٨٩ \_\_\_\_\_ ٦- لماذا تتعثر التسهيلات الائتمانية ؟
- الأسباب الرئيسية لتعثر
- ١٩٢ \_\_\_\_\_ ١ - أسباب تتصل بأداء البنك .
- ١٩٢ \_\_\_\_\_ ○ أسباب تتعلق بالوضع العام داخل البنك .
- ١٩٣ \_\_\_\_\_ ○ أسباب تتعلق بالدراسة الائتمانية .
- ١٩٧ \_\_\_\_\_ ٢ - أسباب ترجع إلى العميل ( المقترض ) .
- ١٩٨ \_\_\_\_\_ ٣ - أسباب ترجع إلى الظروف العامة .
- ٢٠٠ \_\_\_\_\_ ● بعد أن تقرأ الكتاب .
- ٢٠١ \_\_\_\_\_ - المصادر -

## قبل أن تقرأ الكتاب

إذا كنت رجل ائتمان بأحد البنوك ، فإن قراءة هذا الكتاب سوف تضعك مباشرة أمام المهمة الصعبة التي تقوم بها ، وسوف تبصر أشياء كثيرة ربما غابت عنك في عملك في بعض الأحيان ، كما مستمتع لديك أفكار وصوابك كثيرة يمكنك توظيفها في عملك خلال المرحلة القادمة .

وأن كنت ترى أنك كرجل ائتمان بعيد عن الكثير مما هو بداخل الكتاب ، إذن أرجو أن تصارح نفسك وأن تصارع باتخاذ قرار لتصحيح موقفك وموقفك داخل البنك .

**وإذا كنت رجل رقابة ( تنفيذ ، رجل قانون ، جهاز رقابي ، مراقب حسابات ) ،** فإنني أرجو أن تتصور ولو عبر رحلة سياحة ذهنية أنك قد استبدلت مقعدك بمقعد رجل الائتمان بعد أن تقرأ الكتاب ، وثق تماماً أن قراراتك وحكمك سوف يختلف بعدما تعيش معاناة رجل الائتمان ومدى حساسية وتعقد وتشابك مهمته ، وإرتباط هذه المهمة بالتعامل مع المستقبل وكيف أن مساحة كبيرة منها تعتمد على حساسية وخبرة وثقافة الباحث الائتماني والصناخ الذي يعمل فيه .

**وإذا كنت رجلاً مصرفياً خارج دائرة زملائك صانعي الائتمان** فإنني أرجو أن بعد قراءة الكتاب أن تعيد تقييم موقفك ورويتك لعمل هؤلاء الزملاء ، وأنتى على ثقة بأن ثمة تحولات إيجابية من جانبك سوف تظهر على سطح قراراتك وعلاقاتك ومناقضاتك لكل ما يتصل بالعمل الائتماني بالبنك .

**وإذا كنت رجل إدارة عليا بأحد البنوك ،** فإنني أرجو أن تعيد تقييم كوادرك الائتمانية وسياساتك الائتمانية وميكانيزم صناعة القرار الائتماني ، ومراجعة ذلك كله في الإطار الاستراتيجي الحاكم للأهداف العامة للبنك واستراتيجيته التسويقية ، ثم كيف تنظر الآن لمحفظة القروض في مصرفك وحجم حالات التعثر بها ، ماهي أسبابها ؟ وكيف تم التعامل معها ؟ .

**وإذا كنت مديراً لأحد الفروع الجديدة بالبنك الذي تعمل به ،** فإنني أحذرك من أن تهدر كل ما أكد عليه الكتاب ، في غمار التسرع لتحقيق رقم أعمال تدافع به عن مقعدك أمام إدارة البنك التي إختارتك لإدارة الفرع ، وأن تفعل فإن طريقك حافل بالألغام ، ونفس الأمر إذا كنت قد ترقيت حديثاً لمثل هذا الموقع أو تم نفاك إليه من موقع آخر .

**وإذا كنت رجل أعمال أو صاحب نشاط يسعى للحصول على تسهيلات ائتمانية من أحد البنوك ،** فأنت مطالب بقراءة هذا الكتاب مرات عديدة ، كي تعرف كيف ينظر البنك لطلبك وكيف يتم تناوله داخل

البنك ، كما يمكنك أن تدرك أن منح الائتمان أمر أكبر بكثير من مجرد تقديم المستندات و/ أو الضمانات ، وبعد ذلك سوف نرى لماذا قبل البنك طلبك أو رفض منحك الائتمان المطلوب .

**وإذا كنت طالب علم أو باحث** يحدد المواقع التدريبية والعلمية والأكاديمية المهمة بالعمل المصرفي فهذا الكتاب طريقك للوصول إلى فهم عميق ومتكامل لآلية العمل داخل البنك ومدى تشابه العلاقات بين الأهداف واستراتيجية تحقيقها وعلاقة ذلك كله بالقرارات الائتمانية وكيفية صنعها بشكل جيد وعلمي .

**وإذا كنت شاباً يبحث عن عمل أو يعد نفسه للعمل بالبنوك** ، فهذا الكتاب وسيلتك الفعالة لإختصار المسافات والإستيعاب الكامل لما ينبغي الإقدام عليه ، ونفس الأمر إذا كنت تخطط لإقامة مشروعك الخاص وتأمل أن يقدم لك البنك الائتمان اللازم لبدء النشاط .

**وإذا كنت تعمل بإحدى المواقع المهمة بالعمل المصرفي** مثل الصحافة الاقتصادية أو كمحاسب قانوني أو في المكاتب الاستشارية ودراسات الجدوى ، فأنت مطالب بقراءة هذا الكتاب ، لأنه سوف يمثل لعملك إضافة هامة لاغنى عنها .

# مقدمة

- يواجه العمل المصرفي خلال السنوات الأخيرة تطورات سريعة متلاحقة على المستوى العالمي وتتمحور هذه التطورات حول مجالات رئيسية ثلاثة تتصل بأداء العمل المصرفي وهي :
- ١ - الابتكارات التكنولوجية الحديثة وتوظيفها في تقديم وأداء الخدمة المصرفية .
  - ٢ - تقديم منتجات مصرفية حديثة تستلهم التطورات العالمية في أسواق المال العالمية .
  - ٣ - الطرق الالكترونية الحديثة في إعداد المستندات وطرق تداولها .

وتعكس مناحى التطور هذه نفسها في ظهور الكثير من الأعراف والممارسات الدولية في التعامل بين الأجهزة المصرفية المختلفة على إتساع العالم ، كما تعكس نفسها في تعديل الكثير من القواعد الدولية الموحدة التي تنظم بعض الاعمال المصرفية ، أو ظهور قواعد دولية جديدة لأول مرة استجابة لما يفرزه الواقع العملي في التطبيق .

ولقد أدت هذه التطورات المتلاحقة وإشتداد حدة المنافسة المصرفية الدولية ، إلى أن أصبح العمل المصرفي صناعة كاملة لها حساباتها الخاصة ومعايير لأدائها وإقتصاديات للتشغيل ومقاييس مستقرة لتقييم الربحية والدمر .

كما تداخلت الكثير من العلوم الرياضية والاحصائية بتطبيقاتها الحديثة في عملية صنع وترشيد القرارات المصرفية الاستراتيجية ، كذلك توظيف الكثير من العلوم الانسانية في شتى مجالات العمل المصرفي مثل التسويق والذي يتعامل مع دور تطبيقاته وبحوثه يوماً بعد يوم داخل العمل المصرفي نظراً لحدة المنافسة المحلية والدولية وعلم النفس خاصة فيما يتصل بدراسة سلوك العملاء ودوافعهم وإحتياجاتهم وتقديم الخدمات المصرفية التي تشبع هذه الإحتياجات .

ولقد قطع الجهاز المصرفي المصري خلال السنوات القليلة الماضية أشواطاً بعيدة في التحديث والتطوير ومحاولة مواكبة العديد من المنجزات المصرفية العالمية وأصبح لعدد من البنوك المصرية إنطباع جيد على المستوى الدولي وتسجيل بعضها في أسواق الأوراق المالية العالمية وهو حدث بالغ الدلالة على نضج وكفاءة الأداء المصرفي من وجهة النظر الدولية .

وفي غمار ذلك كله تتعاظم أهمية الوظيفة الائتمانية للبنك باعتبارها العمود الفقري لأي بنك بدونها تسقط وظيفته الرئيسية كوسيط مالى وبدونها يفقد البنك مبرر وجوده أساساً ، فضلاً عن أن عائد النشاط الائتماني يمثل المحور الرئيسي لايرادات أى بنك مهما تنوعت وتحددت مصادر الإيراد الأخرى ، يرتبط بذلك القضية أهمية دراسة تكلفة مصادر الأموال التي يقوم البنك بتبعيتها لمواجهة أنشطته الأقرانية والاستثمارية المختلفة ويرتبط

بهذا الموضوع قضية تسعير القروض المصرفية بما يعكس تكلفة الحصول على الأموال وأهمية تحقيق هامش مناسب لربحية ونمو البنك .

وسوف يتم استعراض موضوع هذا الكتاب وفق المنهج التالي :

١ - لماذا دراسة الائتمان ؟

أهمية النشاط الائتماني في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك مع تركيز خاص على دور استراتيجية التسويق في نطاق الاستراتيجية الشاملة للبنك .

٢ - من يمنح الائتمان ؟

المقررات الواجب توافرها في كل من :

- الباحث الائتماني .

- المستوى الإداري لصلاحيه اعتماد القرار الائتماني .

٣ - لمن يمنح الائتمان ؟

٤ - متى يمنح الائتمان ؟

٥ - كيف يمنح الائتمان ؟

٦ - لماذا تتعثر التسهيلات الائتمانية ؟

وتمثل الإجابة عن الاسئلة السابقة منهجاً كاملاً ، إذا ما تم تنفيذ عناصره بدقة ودرؤية واضحة وعميقة لتدخل وتشابك العلاقات والنتائج بين هذه العناصر مجتمعة ، إذا ما تم ذلك بنجاح ، أمكننا الوصول إلى قرارات ائتمانية يتم صياغتها في إطار علمي يستند إلى ضوابط وخبرات تمكن في النهاية من تحقيق الأهداف الرئيسية لأي بنك متمثلة في الربحية ، النمو ، الحصه السوقية ، ذلك دون إغفال للدور الإجتماعي للبنك كمؤسسة مالية تنشط داخل مجتمعها الذي تنتمي إليه .

ونسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق ، ونأمل أن يجد القارئ العزيز متخصصاً كان أو غير متخصص بغيره في هذا الكتاب .

**والله الحمد من قبل ومن بعد ،،،**

المؤلف

**أحمد غنيم**

بورسعيد ص . ب : ٩٣٠

الرقم البريدي : ٤٧٥١١

بورسعيد مارس ١٩٩٧م

# ١. لماذا؟

## لماذا تكتسب دراسة الائتمان أهمية خاصة؟

### كى نعرف أهمية مانفعل

« للجهاز المصرفى دوره الهام كوسيط مالى يسعى لتعبئة المدخرات بأشكالها المختلفة والعمل على توظيفها وفق ظوابط ومعايير معينة فى إطار السياسة الإقتصادية العامة للمجتمع وبما يحقق أهدافه الإقتصادية والإجتماعية . والى جانب وظيفة الوساطة المالية للجهاز المصرفى فإنه يلعب دوراً إنمائياً هاماً من خلال وظيفته التنموية فى خدمة قضايا التنمية والتقدم وهو ما يستتبع بالضرورة أن يكون له وظيفة إجتماعية داخل بيئته التى ينشط فيها ويستمد منها ودائعه ويوجه إليها استثماراته وتوظيفاته المالية المختلفة »<sup>(١)</sup>.

---

(١) من مقال للمؤلف بعنوان ( ملابرات المصرفين .. أين ذهبت ) مجلة الأهرام الأقتصادية الأسبوعية فى ٣١ / ١٢ / ١٩٩٠م (ص ٣٠) .



# البنك ومفهوم الوساطة المالية

## Financial Intermediary

الوظيفة الرئيسية للبنك كمؤسسة مالية متخصصة ، هي وظيفة الوساطة المالية ، وتعنى هذه الوظيفة بيماطة شديدة قيام البنك بتعبئة المدخرات من الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة داخل المجتمع ، وهي القطاعات التى تتوافر لديها فوائض نقدية ، ثم توجيه هذه المدخرات إلى من يحتاجها من الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة ، والتى تحتاج لهذه الأموال المدخرة للأغراض الإنتاجية والاستثمارية والشخصية المختلفة .



ويرتبط بأداء البنك لهذه الوظيفة الجوهرية أهمية مراعاة التخصيص الكفء لهذه المدخرات عند ضخها للأغراض المختلفة ، وما يهدف إلى تحقيق أهداف البنك وفى نفس الوقت مراعاة الأطر النقدية والمالية والضوابط الحاكمة لذلك داخل المجتمع ، وهو ما ينعكس إيجابياً على تحقيق مجمل أهداف المجتمع فى تحقيق تنمية متوازنة وشاملة يسهم فيها الجهاز المصرفى بدور فعال ويتم توظيف فعاليات وآليات العمل المصرفى وإنصهارها فى منظومة قومية واحدة .

## علاقة النشاط الائتماني بالأهداف العامة للبنك

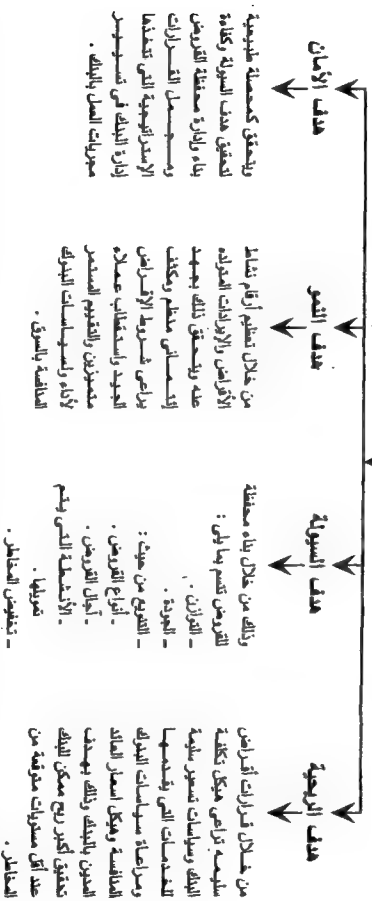
تستهدف البنوك بإدائها لوظائفها المختلفة ،والتي تتمحور حول إداء وظيفة الوساطة المالية إلى تحقيق

أهدافها العامة ،والتي يمكن إجمالها فيما يلى :

- ١ - هدف الربحية .
- ٢ - هدف النمو لنشاط البنك .
- ٣ - هدف الحصة السوقية ،والتي تمثل نصيب البنك من حجم السوق المصرفى .
- ٤ - هدف السيولة ، بمعنى احتفاظ البنك بمركز مالي يتصف بالسيولة وهو هدف دقيق لأنه يستلزم الموازنة بين توفير قدر مناسب من السيولة للبنك وهو أمر قد يتعارض مع هدف تحقيق الربحية ، ويبقى على إدارة البنك الناجحة مهمة للموازنة بين هدفى الربحية والسيولة باعتبارها أهداف تبدو متعارضة Conflicting Factors على الأقل فى الأجل القصير ، مع مراعاة الضوابط التى تقرها السلطات النقدية والبنك المركزى بصدد الإشراف والرقابة على البنوك .
- ٥ - هدف الأمان من خلال تطبيق ممارسات وسياسات أمانة تجنب البنك أية حوادث عارضة قد تهدد أو تنصف بمركزه المالى .

شكل يوضح علاقة قرارات الائتمان بأهداف البنك العامة ومدى تفاعل وتداخل هذه القرارات وتأثيرها على تحقيق الأهداف من عدمه

### قرارات الائتمان وتحقيق أهداف البنك



ويوقع على عاتق الإدارة المختصة للبنك حيب تحقيق نمو متوازن للبنك يتناسب مع حجم موارد البنك والفرص الإستراتيجية المتاحة أمامه ودرجة العائد الممكن تحقيقها ودرجة المخاطر الصاحبه لهذا العائد وفق آليات مصرفية عالية التخصص .

## تأثير النشاط الائتماني على المركز المالي للبنك

يتأثر المركز المالي لأي بنك بمتغيرات وعناصر كثيرة إلا أن محفظة القروض بشكل خاص تحتل موقعاَ هاماً ضمن بنود المركز المالي ، باعتبار أن كافة جهود وقرارات الإدارة تستهدف في المقام الأول بناء محفظة قروض جيدة تتكون من مجموعة من قرارات منح الائتمان والإقراض ذات جودة عالية تحقق عوائد مرتفعة للبنك عند أقل مستويات ممكنة من المخاطر المصاحبة لقرارات منح الائتمان والتي تعتبر من صميم طبيعة العمل الائتماني .

وتحتل محفظة القروض في ضوء ما تقدم موقع القلب من المركز المالي للبنك وتؤثر بشكل فعال في تقييم البنك بشكل عام ومستوى ربحيته وتدور حولها كافة للقرارات الاستراتيجية المتخذة بسياسات الإقراض والتوظيف داخل البنك وطبيعة وهيكل الموارد المالية المناسبة لها . ويمكن الوقوف على الكثير من هذه الحقائق من خلال الشكل الإيضاحي التالي :



باستقراء الشكل السابق يمكن الوقوف على للعديد من العلاقات الهامة والتي تربط بين صناعة قرارات الائتمان ومجموع السياسات والقرارات والاستراتيجيات التي تطبقها إدارة البنك بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها ويمكن عرض ذلك على النحو التالي :

– يرتبط حجم الائتمان الممكن منحه ونوع هذا الائتمان بحجم الموارد المالية المتاحة للبنك ونمط هذه الموارد من حيث آجالها الزمنية ومدى استقرارها ودرجة تنوعها .

– ترتبط تكلفة تقديم الائتمان للعملاء المقرضين بتكلفة تدبير هذه الموارد المالية .

– الطاقة الإقراضية والاستثمارية للبنك ترتبط بحجم الموارد المالية القادر على تعبئتها بالإضافة إلى حقوق الملكية ، كذلك الضوابط التي تضعها السلطات النقدية التي تشرف وتراقب على نشاط البنك .

– ترتبط استراتيجية إدارة أصول البنك وخصومه ( ALM ) Asset Liabilities Management بعناصر المركز المالي وفق الشكل الموضح ، وتقع محفظة القروض في نطاق الأصول وتكتسب المحفظة وزناً كبيراً نسبياً لذا يتزايد الإهتمام بصناعة قرارات الائتمان والتي يتم من خلالها بناء وإدارة عناصر هذه المحفظة ، كما يقع هيكل الودائع بعناصره المختلفة في دائرة الخصوم ويحتل فيها موقعاً هاماً ومتميزاً بوصفه يمثل المكون الرئيسي لهيكل الموارد المالية لأي بنك ( تمثل بعض البنوك الشخصنة استثناءاً هنا ) .

– يتم التخطيط الاستراتيجي للبنك وصياغة الاستراتيجية التسويقية الملائمة واختيار الاستراتيجية المصرفية التي ترى الإدارة الإعتماد عليها في تحقيق الأهداف العامة للبنك على المحددات الرئيسية التالية :

١ - حجم ونمط التوظيف والاستثمار .

٢ - هيكل الموارد المالية المناسب لتنفيذ عمليات التوظيف والاستثمار .

في ضوء ما تقدم تقوم إدارة البنك بالمرجعة والتقييم بشكل مستمر للإستراتيجيات المطبقة وطرح إستراتيجيات بديلة في ضوء مايسفر عنه التقييم الفعلي لمؤشرات للنشاط ومقارنته بما هو مستهدف وتبرز هنا أهمية قراءة عناصر المركز المالي كما يلي :

### على مستوى هيكل الموارد المالية يتم طرح عدد من الأسئلة :

– هل مزيج الأوعية الإئتمارية المقدم من البنك يحقق الأهداف المرجوة بالنسبة لنوع وحجم الموارد التي تم تعبئتها ؟

– هل يسهم كل وعاء إئتماري في تعبئة الموارد وبما يتفق والمرحلة التي يمر بها كمنتج مصرفي ؟

Product Life Cycle ( PLC )

– هل هذا المزيج فى حالة إلى إعادة تشكيل وتطوير ؟ مثل إضافة منتج جديد وإستبعاد منتج قائم من مزيج الأوعية .

– ماهو موقف البنوك المنافسة فى السوق من حيث أداء أوعيتها الإذخارية ومزيج منتجاتها المصرفية فى هذا الشئق الهام من العمل المصرفى ، وماهى ردود أفعالهم وسياساتهم المختلفة فى هذا النطاق حتى يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم . وتوظيف ذلك فى خدمة قرارات الإدارة داخل البنك ؟ .

– هل يتوافر للبنك هيكل تمويلى مناسب ؟ .

– ماهى تكلفة الحصول على هذه الأموال ؟ .

– مامدى مناسبة هيكل أسعار للعائد الذى يقدمها البنك فى ضوء حجم ونوع هيكل الودائع القائم ؟ وعلاقة ذلك بهيكل أسعار للعائد الذى تقدمها البنوك المنافسة ؟ .

### **وعلى مستوى جانب الأصول من المركز المالى ، يتم طرح عدد من الأسئلة أيضا حول :**

– كفاءة محفظة القروض وجودتها وتنوعها وقدرتها على تحقيق عوائد مناسبة للبنك تغطى تكلفة الحصول على الأموال مع هامش مناسب من الربح للبنك .

– تكامل وكفاءة وفعالية مزيج الخدمات الإقرضية التى يقدمها البنك .

– مدى مناسبة هيكل أسعار لتقديم القروض للملاء ، وموقف ذلك للهيكل من الهياكل المماثلة التى يطبقها المنافسون من البنوك الأخرى داخل السوق .

– تقييم جودة قرارات منح الائتمان ، والمتابعة المستمرة لحجم ما هو منطرح منها وحجم المخصصات .

– تحليل عناصر المحفظة للوقوف على مدى توازنها وتنوعها وفق معايير حجم القروض ، قطاعات الملاء ، قطاعات النشاط الإقتصادى ، الموقع الجغرافى ، وغير ذلك من المعايير الهامة .

كما تتم دراسة إنعكاسات الإجابات المختلفة على الأسئلة التى تم طرحها على جانبى المركز المالى على عناصر الإيراد المختلفة وحجم المصروفات ومعدلات الربحية التى يحققها البنك ، مع مقابلة عناصر الإيراد بعناصر المصروفات .

فى ضوء ما تقدم تستطيع الإدارة إعادة تقييم قراراتها المختلفة وإعادة صياغة رؤيتها لموقف النتائج الفعلية للنشاط وأين تقف هذه النتائج اقتراباً أو ابتعاداً مما كان مخططاً له ، وفى غمار ذلك كله قد يتم طرح استراتيجيات بديلة وتعديل الأهداف المرجو تحقيقها وغير ذلك من القرارات الهامة .

# الإستراتيجية العامة للبنك

تمثل الإستراتيجية العامة لأى بنك <sup>(١)</sup> ، ذلك الإطار الذى يسعى البنك من خلاله إلى إنجاز أهدافه التى تم التخطيط لها ، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تعدد الأساليب أو التكتيكات التى سيتم الإلتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفاً مطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج ، كما تتطوى الإستراتيجية على السياسات والقواعد التى سيتم تطبيقها والاسترشاد بها من خلال العمل اليومي للعاملين بالبنك على إختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولاً إلى تحقيق الأهداف التى تسعى الإستراتيجية الموضوعة لتحقيقها .

**ويستلزم التخطيط الإستراتيجى للبنك عدد من المتغيرات والمداخلات الهامة مثل :**

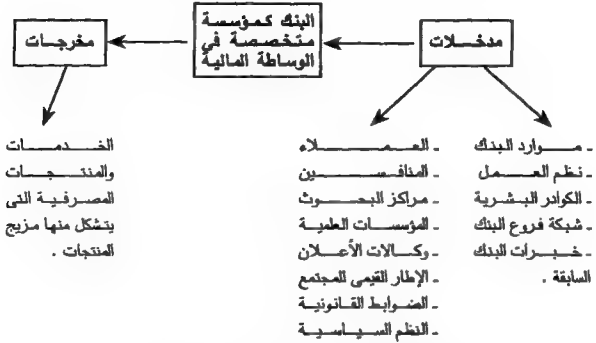
- (١) حجم الموارد المالية المتاحة للبنك .
- (٢) الكوادر البشرية والخبرات المتاحة بالبنك .
- (٣) شبكة الفروع القائمة .
- (٤) مستوى الفن التكنولوجى المطبق فى أساليب العمل .
- (٥) نظم وإجراءات العمل .
- (٦) خبرات السنوات السابقة ونتائج النشاط فى هذه السنوات .
- (٧) الإستراتيجيات التى يطبقها المنافسين للبنك داخل السوق .
- (٨) طبيعة العمل المستهدف توجيه نشاط البنك إليه .
- (٩) هيكل السوق الذى ينشط فيه البنك .
- (١٠) ما هو مزيج المنتجات المصرفية التى يقدمها البنك حالياً ؟
- (١١) هل هناك حاجة إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة ؟ وما هو موقف الخدمات القائمة من حيث دورة حياة كل خدمة منها ؟
- (١٢) ما هى السياسات التسعيرية المطبقة بالبنك بالنسبة للخدمات المختلفة ؟

---

( ١ ) انظر للمؤلف محاضرات غير منشورة فى إطار برنامج المعهد المصرفى التابع للبنك المركزى المصرى بطوان ( تسويق للخدمات المصرفية ) ١٩٩٦ م .

## مدى تداخل المدخلات والمخرجات في البنك كمنظمة

### مع تشكيل استراتيجية وخطة التسويق المصرفي



### مفهوم النظم كمدخل يبلى لدراسة التسويق المصرفي

هذه المدخلات وغيرها تمثل متغيرات حاكمة عدد تصميم إستراتيجية البنك . ويدور التخطيط الاستراتيجي للبنك حول أجابة عن أسئلة رئيسية هامة <sup>(١)</sup> يمكن عرضها كما يلي :

#### مرحلة تشخيص الوضع القائم

(١) تشخيص الوضع القائم للبنك للوقوف على إجابة عن سؤال هام وهو أين يقف البنك الآن ولماذا ؟

Where is the bank now and why ?

Where is the bank headed ?

(٢) إلى أين يسير البنك في ظل الوضع القائم ؟

#### تحديد الهدف

Where should the bank be headed ?

(٣) إلى أين يجب أن يتجه البنك ؟

(١) للمؤلف : محاضرات غير منشورة في ( تسويق الخدمات المصرفية ) - المعهد المصرفي التابع للبنك المركزي المصري - فرع بورسعيد ( ١٩٩٦ م ) .



## صياغة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الهدف

What is the best way to get there?

(٤) ما هي أفضل وسيلة لتحقيق ما يريغه البنك ؟

## اختيار التكتيكات المختلفة

(٥) ما هي الإجراءات والخطوات التي يتعين القيام بها ؟ ومن يقرم بها ؟ ومتى ؟

What specific actions should be undertaken , by whom and when ?

## الرقابة والتقييم

(٦) ما هي الإجراءات التي توضع نجاح مهمة البنك ؟

What measures should be watched to indicate whether the bank is succeeding ?

وتعمل إستراتيجية التسويق المصرفي BANK MARKETING موقماً بالغ الأهمية من الأستراتيجية الشاملة لأي بنك ، ذلك أن الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها لا يمكن إنجازها دون ممارسة البنك لوظيفته كوسيط مالي ويرتبط جناح التوظيف من هذه الوظيفة بالنشاط الائتماني بشكل مباشر ، كما أن النشاط الائتماني يتأثر بشكل غير مباشر بالجناح الآخر لوظيفة الوساطة المالية ذلك الجناح الذي يتمثل في تعبئة الموارد للبنك من المصادر المختلفة داخل السوق الذي ينشط فيه البنك والذي يسعى البنك لجذبها وتوجيهها إلى توظيفات إقراضية إستثمارية لتحقيق أهداف البنك .

ونعميقاً لهذا المعنى فإنه إذا ما أفترض أن الأهداف الإستراتيجية التي يسعى البنك لتحقيقها خلال ٥ سنوات مقبله مثلاً هي كما يلي :

- زيادة معدلات الربحية لنشاط البنك خلال هذه الفترة بنسبة ١٠ ٪ سنوياً .

- زيادة الحصة السوقية لنشاط البنك بنسبة ٥ ٪ سنوياً .

فإن مثل هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون أداء كفاء وفعال للوظيفة الائتمانية للبنك ، لأن النشاط الائتماني المرتبط بعمليات الإقراض المختلفة يمثل المصدر الرئيسي لإيرادات البنك برغم الإيرادات الأخرى التي يستطيع البنك تحقيقها من أنشطته الخيرية إقراضية ، وهذه الإيرادات هي المعبر الرئيسي عن ربحية البنك حينما يتم صياغة هيكل تكاليف النشاط الإداري والمصرفي للبنك بشكل علمي سليم يعكس تكلفة أداء الخدمات وسياسات تسعير سليمة للخدمات التي يقدمها ويترجم ذلك في شكل إيرادات للبنك تسفر عن ربحية يسعى البنك لتحقيقها .

كما أن زيادة معدلات النمو في الحصة السوقية لنشاط البنك لا يمكن تحقيقها دون رفع معدلات التوظيف الائتمانية والاستثمارية بالبنك واقتحام قطاعات جديدة في السوق ومد خدمات البنك إلى شرائح جديدة من العملاء وإعادة تطوير وتشكيل لمزيج الخدمات التي يقدمها البنك لمواكبة الاحتياجات المتعددة والمتنوعة للعملاء ، كل ذلك لا يمكن تحقيقه دون رفع معدلات أستهلاك الموارد المالية المتنوعة اللازمة لمواجهة معدلات النمو المستهدفة في التوظيفات الاقراضية والاستثمارية كما يعكسها المركز المالي للبنك وعلى نفس المستوى لابد من تقديم أوعية إدارية جديدة تلبي الحاجات المتطورة للعملاء كذلك تطوير الأوعية القائمة .

**ويتبقى التأكيد هنا على أن تحقيق هذه الأهداف من خلال الجهود المختلفة التي تبذل داخل البنك ينبغي أن يتم في إطار حسابات دقيقة للتكلفة والمخاطرة والعائد .**

في ضوء ما تقدم وفي إطار الأسئلة الاستراتيجية النأى طرحناها باعتبارها محور التخطيط الاستراتيجي ، فإنه يمكن تصور ما يلي :

(١) أن إدارة البنك إزاء تشخيصها للوضع القائم قد أستكشفت ما يلي :

أ - أن معدلات الربحية للبنك ليست كما ينبغي .

ب - أهمية زيادة الحصة السوقية للبنك في ظل الإمكانيات المتاحة بالبنك ، وتحليل الفرص التسويقية المتوقعة بالسوق خلال الفترة المقبلة ، وتحليل المنافسة .

(٢) تأسيساً على ما تقدم فإن إدارة البنك تتوقع تراجع أداء وموقف البنك على مستوى ربحية النشاط والحصة السوقية إذا ما تم إستمرار الوضع الراهن على ما هو عليه بالنسبة لمجمل أداء البنك .

(٣) في ضوء ذلك ترى إدارة البنك أنه لتحسين الموقف التنافسي للبنك وتحقيق رضا ملاكه ومساهمييه - ترى -

أهمية صياغة تصور لما ينبغي أن يكون عليه البنك خلال الخمس سنوات المقبلة عند هذه المرحلة من

التحليل يكون على إدارة البنك وضع الأهداف للفترة المقبلة والتي ترى أنه يمكن من خلال تحقيقها

تلافي أوجه القصور في أداء البنك وتحسين موقفه التنافسي وعليه تم صياغة الأهداف التالية :

أ - زيادة معدلات الربحية لنشاط البنك خلال هذه الفترة الزمنية بنسبة ١٠ ٪ سنوياً .

ب - زيادة الحصة السوقية لنشاط البنك بنسبة ٥ ٪ سنوياً .

(٤) يبقى على إدارة البنك عند هذه المرحلة إختيار الاستراتيجية التي سيتم إنتهاجها وصولاً لتحقيق

الأهداف التي تم الإستقرار عليها .

(٥) بعد الإنتهاء من إختيار الإستراتيجية العامة للبنك ، يتعين وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية ، كذلك تحديد المستويات المختلفة التى ستتصدى للقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواء فى الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة .

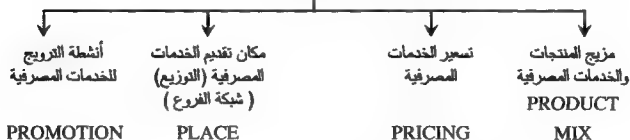
(٦) ولضمان تحقيق هذه الإستراتيجية ومن ثم تحقيق أهداف البنك ، فإنه لابد من وضع نظام دقيق للتقييم والمتابعة والرقابة المستمرة لخطوات ومراحل تنفيذ الإستراتيجية ، لإتخاذ أية إجراءات تصحيحية فى الوقت المناسب أو تعديل الخطط أو الأهداف الفرعية فى ضوء ما يسفر عنه التطبيق فى مواجهة المتغيرات المختلفة التى قد تطرأ خلال للفترة من صياغة الأهداف وإستراتيجية تحقيقها وخلال فترات التنفيذ .

## أهمية الإستراتيجية التسويقية في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك

لا يمكن إنجاز الأهداف الإستراتيجية للبنك دون إستراتيجية فعالة للتسويق يستطيع البنك من خلالها

مواجهة المنافسة القائمة في السوق وتدعيم حصته السوقية

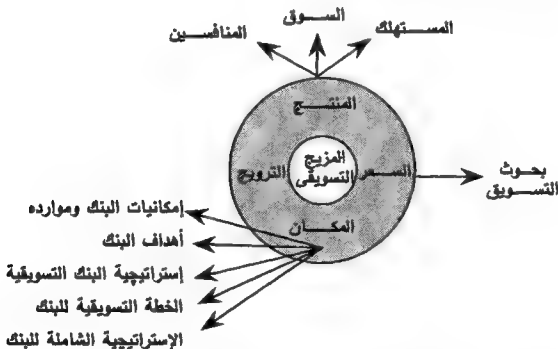
### عناصر الإستراتيجية التسويقية للبنك<sup>(١)</sup>



من الأهمية بمكان عند هذه النقطة دراسة عناصر الإستراتيجية التسويقية للبنك وهي كما موضح تدور

داخل المزيج التسويقي MARKETING MIX .

أو الـ 4 P'S باعتبار أن العناصر الأربعة يبدأ كل منها بحرف ( P ) .



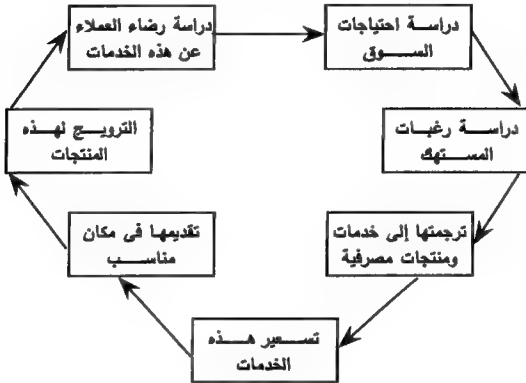
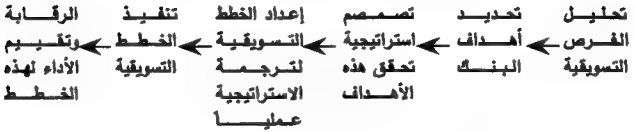
شكل يوضح العلاقات المتشابكة والتي ترتبط بالمزيج التسويقي من داخل البنك

ومن البيئة الخارجية التي ينشط فيها<sup>(٢)</sup>

(١) المؤلف تسويق الخدمات المصرفية : محاضرات غير منشورة - المعهد المصرفي - مرجع سبق ذكره .

(٢) (تسويق الخدمات المصرفية) محاضرات غير منشورة للمؤلف في إطار برنامج المعهد المصرفي فرع بورسعيد التابع للبنك المركزي المصري .

## خطوات التسويق الإستراتيجي



- دراسة تعديل البرامج التسويقية من وقت لآخر في ضوء المتغيرات التي تستجد .
  - **الفرص التسويقية** : تعني أن هناك حاجات قائمة لا تشبعها المنتجات المصرفية المعروضة داخل السوق ، ومن ثم يمكن للبنك دراسة إمكانية تقديم منتجات مصرفية جديدة أو تطوير منتجات مصرفية قائمة لإشباع مثل هذه الحاجات بالسوق .
- ويتعين هنا إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة والتي تحقق أهداف البنك وتتباين هذه الإستراتيجيات ما بين : هجومية ، دفاعية ، إستراتيجية الترشيد أو للرشادة ، ويندرج تحت كل منها إستراتيجيات فرعية .
- ويقوم البنك من وقت لآخر بتقييم إستراتيجيته العامة ومن ثم تقييم الإستراتيجية التسويقية ومراجعة الخطة التسويقية وبرامج تنفيذها من خلال تقييم مستمر للسوق المصرفي ونواحي القوة والضعف لدى المنافسين والتقييم المستمر للفرص التسويقية داخل السوق .

وفيما يلي استعراض للعناصر الأربعة التي تشكل المزيج التسويقي ، ويتضح مدى إرتباطها بالقرارات الاستراتيجية للبنك وتأثيرها وتأثرها بصناعة قرارات الائتمان .

## مزيج المنتجات ( الخدمات المصرفية )

يمثل هذا المزيج للخدمات التي يقوم البنك بتقديمها وعرضها للبيع على الصلاء داخل الأسواق التي ينافس فيها ، ويلعب هذا المزيج دوراً هاماً في تحقيق أهداف البنك بأعباره :

- (١) يمثل مصادر الإيراد المختلفة للبنك وذلك بالنسبة للمنتجات الاستثمارية والأقسامية LENDING PRODUCTS<sup>(١)</sup> كما يمثل المصدر الرئيسي لأستقطاب وتبديل الموارد المالية للبنك من خلال مزيج الأوعية والودائع الإسخارية DEPOSIT PRODUCTS .
- (٢) من خلاله يمكن مواجهة الضغوط التنافسية وذلك بتقديم منتجات تماثل وتتفوق على المنتجات التي تقدمها البنوك المنافسة .

(٣) تعكس هذه المنتجات بخصائصها ومزاياها المختلفة طبيعة العميل الذي يستهدف البنك الوصول إليه حيث قدمت هذه المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته ، ومن ثم تحديد واضح لمن هو هذا العميل ؟ أين يتواجد ؟ كيف يتخذ قراراته بشراء المنتجات المصرفية ؟ متى يتخذ هذه القرارات ؟ ما هي العوامل التي تؤثر في أتخاذها لهذا القرار ؟ ما هي المراحل التي يمر بها قراره ؟ تحديد القطاعات التي ينتمي إليها ؟ تحديد المواقع الجغرافية التي يتواجد فيها ؟ تحديد خصائصه العمرية والجنسية ومستويات الدخل ؟ وفي إطار هذه المتغيرات وغيرها يتم تحديد طبيعة المنتجات المصرفية التي يحتاجها مثل هذا العميل .



(١) . Bank strategic management and marketing , Derek f. Channon 1986 .

## العوامل التي تؤثر على كفاءة التسويق المصرفي

- مستوى التقدم الإقتصادي والإجتماعي داخل المجتمع .
- توافر العناصر البشرية القادرة على القيام بوظائف التسويق المصرفي بوعي وكفاءة .
- درجة نمو الجهاز المصرفي وكفاءة أدائه داخل المجتمع ، وكذلك مستوى إنتشاره داخل المجتمع .
- موقع إدارة التسويق من الهيكل التنظيمي للبنك وعمق إدراك إدارة البنك لأهمية وخطورة وظيفتها .
- وعملية تقديم خدمة منتج مصرفي جديد للسوق ليست عملية بسيطة ولكنها جهد شاق ومنظم يسعى للإجابة عن ما يلي :

(١) ماذا نقدم من خدمات مصرفية ؟

(٢) كيف نختار هذه الخدمات ؟

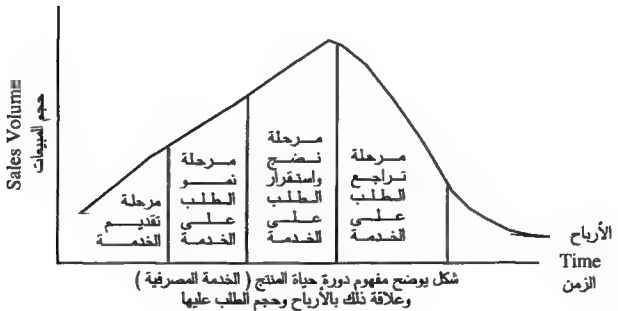
(٣) متى نقدم هذه الخدمات ؟

(٤) ما هي وسائل تقديم هذه للخدمات ؟

(٥) ما هي ردود الفعل المتوقعة من العملاء بالسوق والمنافسين أيضاً ؟

تأسبياً على ما تقدم لابد أن يخضع مزيج المنتجات لعملية مراجعة وتطوير مستمرة للتأكد من أن هذا المزيج مازال قادراً على أشباع حاجات العملاء القائمة ، كذلك تطوير المزيج لمواجهة أية إحتياجات جديدة ل هؤلاء العملاء .

وفي هذا الإطار تأتي أهمية دراسة المرحلة الزمنية التي تمر بها كل خدمة داخل هذا المزيج وفق مفهوم دورة حياة المنتج PRODUCT LIFE CYCLE .  
وذلك كما يعكسها الشكل التالي :



ويلعب مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية كما هو مبين بعاليه دوراً هاماً في تطوير مزيج الخدمات المصرفية وتوقيعات إستحداث منتجات جديدة أو أستبعاد بعض المنتجات المصرفية القائمة من تشكيلة الخدمات المصرفية نظراً لتراجع أو ضعف الطلب عليها لكونها لم تعد قادرة على مواجهة مستجدات السوق أو نتيجة لسياسات المنافسين وتقديمهم لخدمات أكثر تطوراً أو أستبعاد هذه الخدمة المصرفية لكونها لم تعد قادرة على إشباع حاجات عملاء البنك .

كما يلعب هذا الشكل بمرحلة الزمنية دوراً هاماً في تخطيط حجم مبيعات البنك المستهدفة داخل السوق وتكلفة تقديم المنتج وسعر تقديمه للعملاء خلال كل مرحلة يمر بها المنتج للوقوف على مساهمة كل منتج وأهميته النسبية داخل تشكيلة المنتجات ومدى تناسب سعره مع تكلفته ، فقد يتطلب الأمر إعادة تسعير المنتج معين خلال إنتقاله من مرحلة عمرية لأخرى .

كما يفيد هذا الشكل في صياغة تشكيلة الخدمات المصرفية وإستراتيجيات تطويرها والتي تنقسم بشكل عام إلى :

(١) خدمات الأقرض والإئتمان . LENDING AND CREDIT SERVICES

(٢) خدمات الودائع . DEPOSIT SERVICES

(٣) خدمات مصرفية أخرى . OTHER SERVICES

وبالنسبة لإستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية ، فإن إختيار الإستراتيجية المناسبة في التوقيت المناسب يلعب دوراً بالغ الأهمية في نجاح البنك وتقدمه ، وهي تدور حول إستراتيجيات هامة وأساسية مثل :

أ ( إستراتيجية التوسع ونشر الخدمة .

ب ( إستراتيجية التمييز .

ج ( إستراتيجية تكامل الخدمات .

## تسعير الخدمات المصرفية :

تسعير الخدمات المصرفية أحد القضايا الهامة التي تواجه المشغلين بالعمل المصرفي ، ويتعين أن يتوافر لكل بنك إستراتيجيته التسعيرية الخاصة ، كذلك سياسته التسعيرية والتي تواكب المتغيرات المختلفة داخل السوق وسوف نتناول هذه الجزئية بشكل عام لأن دراسته بصورة تفصيلية يخرج عن الهدف الرئيسي لهذا الكتاب ، لهذا سوف يقتصر تناولها على الحدود التي تتصل بها مسألة تسعير المنتجات المصرفية مع موضوع الكتاب بصفة عامة .

ويتحدد سعر تقديم الخدمة المصرفية في ضوء مدخلات ومتغيرات كثيرة بعضها داخل البنك والبعض الآخر خارجه وقد يصعب السيطرة عليها ، لذا يبقى على الإدارة المصرفية الناجحة أن تحاول التخفيف من أو



السيطرة بقدر الأمكان على الآثار السلبية للعوامل الخارجية التي تؤثر على تسعير الخدمة المصرفية .  
وتدور الاعتبارات الداخلية بصفة عامة حول ما يلي :

- تكلفة الحصول على الأموال .
- هيكل التكلفة داخل البنك .
- تحليل عناصر التكاليف داخل البنك ( ثابتة ، متغيرة ، مباشرة أو غير مباشرة ) .
- مستوى التقنية المستخدم في تقديم الخدمات المصرفية وتسيير الأنشطة الإدارية المختلفة .
- شبكة الفروع المتاحة للبنك .
- أثر سياسات التسعير على ربحية البنك .
- علاقة السعر بعناصر المزيج التسويقي .

وبالنسبة للإعتبارات الخارجية التي تؤثر على تسعير الخدمات المصرفية ، فإنه يمكن رصد ما يلي :

- السياسات التسعيرية للمنافسين .

- الحجم الكلي للسوق وإحتمالات تغيره ومدى حساسية السوق للسعر .
- ردود أفعال المنافسين ، والفترة الزمنية المتوقعة لتلقى ردود أفعالهم .
- المركز النسبي للمنافسين داخل السوق .

## السياسة التسعيرية .. الأهداف والمحددات

وتنبغى الإشارة إلى أن الإدارة العلمية للسياسة لأي بنك تستلزم أدائه لعمله وفق استراتيجيات تسعيرية وتسويقية تستهدف تحقيق أهداف البنك في الاستمرار والنمو وتحقيق الربحية واستقطاب نصيب سوقى متميز ، ولا بد لأى سياسة تسعيرية ناجحة من محددات هامة منها :<sup>(١)</sup>

- أن تمكن التكلفة الاقتصادية لأداء الخدمة واعتبارات التشغيل داخل البنك .
- أن تتيح للبنك مستويات من المنافسة داخل السوق المصرفى .
- أن يتناسب السعر ومرحلة العمر التى تمر بها للخدمة .
- استخدام السعر كأداة لترشيد استخدام البنك لموارده ورفع كفاءة الأداء .
- تناسب السعر ودرجة المخاطرة التى تتولد عن الخدمة المصرفية المقدمة .

---

( ١ ) من مقال للمؤلف بعنوان ( الملتقى المقفود فى تسعير الخدمة المصرفية ) منشور فى مجلة الأهرام الاقتصادى الأسبوعية فى ١٩٨٩ / ١ / ٧ .

**كما أن السياسة السعرية لأي بنك ينبغي تحقيقها لعدد من الأهداف وأهمها :**

- تحسين ربحية البنك .
  - تحقيق نمو مطرد لحجم نشاط وأعمال البنك .
  - تزايد النصيب السوقى .
  - وضع إستراتيجيات تسعير للخدمات المصرفية التى تقدمها مع توافر عدة تكتيكات للتسعير لمواجهة متطلبات التشغيل واعتبارات المنافسه .
  - تصميم هياكل للتكلفة للخدمات المصرفية التى تقدمها وعلى أن يتم مراجعة هذه الهياكل على فترات مقاربه .
  - ترشيد هياكل التكلفة .
  - تصميم نظم لتحليل الأسعار .
  - ابتكار وسائل لقياس الأداء فى ضوء مستويات مختلفة للأسعار ، مع التطوير المستمر لهذه الوسائل ودراسة تأثيرها على نتائج الأداء .
  - مراجعة هياكل الأيرادات للبنك من فترة لأخرى لدراسة الترابط العضوى بينها وبين هياكل التكلفة ومستويات الأسعار .
  - استخدام أساليب التسعير كأداة لترشيد الأداء .
  - إبتهاج أساليب علمية فى وضع السياسات التسويقية المصرفية وتصميم مزيج تسويقى لكل بنك تتوافر له عوامل النجاح .
- ويكتسب المزيج التسويقى فى هذا الشأن أهمية خاصة ، وإذا كان المزيج يتكون من المنتج ( الخدمة ) ، السعر ، المكان ، الترويج ، فإنه يلاحظ أن السعر هو العنصر الذى يؤثر على العائد بينما بقية العناصر الأخرى تؤثر على التكلفة ، لذا ينبغي الاهتمام به ودراسته وتقديره وفق أساليب علمية وفى إطار رؤية منطقية وواقعية .

### **مناهل توزيع الخدمة المصرفية ( شبكة الفروع ) :**

ونمثل شبكة الفروع لأى بنك أحد عناصر المزيج التسويقى التى يتوقف عليها وإلى حد بعيد أداء الوظيفة التسويقية للبنك بصفاته وفعاليتها وهناك اعتبارات كثيرة تحكم قرارات إنشاء الفروع والتواجد داخل مناطق معينة فى السوق ومن هذه الإعتبارات أولالمحددات ما يلى :

( ١ ) حجم الموارد المالية المتاحة لدى البنك .

- ٢) حجم وكفاءة الموارد البشرية ويشكل خاص المستويات الإشرافية .
- ٣) طبيعة وحجم تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك ومدى تكامل هذه التشكيلة أو تركيزها على تقديم خدمات بعينها .
- ٤) شبكة الفروع الخاصه بالمنافسين .
- ٥) تكلفة إنشاء وتأثيث الفروع .
- ٦) الموافقات التي تصدر من البنك المركزي المصري وما يحكمها من معايير معينة .
- ٧) حجم وكثافة السوق المصرفي .
- ٨) وجود مناطق ذات طبيعة اقتصادية متميزة بها فرص تسويقية قائمة أو متوقعة .
- ٩) وجود مناطق جغرافية معينة لا يتوافر بها تواجد مصرفي ملموس أو تواجد لا يتناسب مع احتياجات هذه المناطق .
- ١٠) طبيعة الإستراتيجية التسويقية التي تعتمد عليها إدارة البنك ( هجومية / دفاعية / ترشيد ) والأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها .
- ١١) شريحة العملاء المستهدف الوصول إليها بإفتتاح الفروع ( رجال اعمال / مخدر صغير / مناطق تجارية متميزة / مدن صناعية جديدة ) .
- ١٢) درجة ميكنة تقديم الخدمة المصرفية ، وهل تعتمد على تواجد فرع متكامل أم مجرد منافذ في مواقع نشاط معين لتقديم خدمات بذاتها ( خدمة ATM في النوادي والتجمعات والمواقع الرئيسية والتجارية ) ، ( خدمة الفروع المتنقلة باستخدام سياره مجهزه للانتقال إلى عملاء بذاتهم في مواقع نشاطهم ) .
- ١٣) نتائج الدراسات وبحوث التسويق الخاصه بتحليل المنافسين والسوق والموقف التنافسي للبنك وحصلته السوقية .

## الترويج :

النشاط الترويجي للبنك يمثل العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي ، ويلعب الترويج دوراً هاماً في انجاز رسالة البنك التسويقيه وتقديمها للسوق بحيث تقدم إلى :

- ١- الوصول المناسب .
- ٢- في الوقت المناسب .
- ٣- بأسلوب مناسب .

وعلى إدارة البنك أن تتوقف من وقت لآخر لتقييم نتائج جهودها الترويجية ومدى فاعلية وسائل المزيج الترويجي PROMOTIONAL MIX المستخدم في تقديم خدمات البنك ، ومدى فاعلية الاتصالات التسويقية القائمة .

ويعتمد المزيج الترويجي على أدوات متنوعة مثل ،

- أساليب النشر والاعلان المختلفة .

- وسائل تنشيط المبيعات .

- البيع الشخصي .

ويخضع المزيج الترويجي إلى عدد من الاعتبارات مثل ،

- حجم الموارد المالية المتاحة للبنك .

- طبيعة للخدمات التي يقدمها البنك .

- دورة حياة هذه الخدمات .

- طبيعة السوق ( التركيز - التشتت / محلية - دولية )

- طبيعة ونوع استراتيجيه تطوير للخدمات المصرفية التي يتبعها البنك .

وهناك استراتيجيات ثلاثة رئيسيه في هذا الصدد وهى :

- استراتيجية التوسع ونشر الخدمة .

- استراتيجية التمييز

- استراتيجية تكامل الخدمات .

ولابد لعناصر المزيج التسويقي المختلفة أن تتكامل وتتفاعل معاً حتى يمكن تحقيق أهداف البنك المرجوه

ووصولاً لذلك لابد من إيجاز ما يلى :

١- الوصول إلى المزيج الأمثل للخدمات المصرفية للبنك .

٢- الوصول إلى المزيج الأمثل لأساليب الترويج .

٣- سلامة سياسات التسعير للخدمات المصرفية المختلفة .

٤- كفاءة شبكة توزيع خدمات البنك .

في ضوء ما تقدم تتضح أهمية عناصر الاستراتيجية الشاملة للبنك ، وتبين لنا الدور الجوهري الذى تلعبه عناصر المزيج التسويقي وخطوات تنفيذ التسويق الاستراتيجي في هذا الشأن ، فبدونهما لا يستطيع البنك الإضطلاع بوظيفته الرئيسية في الوساطة المالية كما أن أى خلل في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية وخطتها وبرنامجها سوف ينعكس بالسالب

على جانبى المركز المالى للبنك وعلى النتائج المرجو تحقيقها ، حيث ترتبط ثلاثة عناصر من المزيج التسويقى بجانب التكلفة وهى : المنتج ، التوزيع ، الترويج ، بينما يرتبط عنصر واحد فقط بالايرادات وهو السعر ، ويؤثر ذلك كله فى النهاية على ربحية البنك ككل ، وتحتل عملية صناعة قرارات الانتماء موقع القلب من ذلك كله ، وقد عرضنا لذلك عند الحديث عن ( تأثير النشاط الانتمائى على المركز المالى للبنك ) فى بداية هذا الجزء .

## صناعة قرارات الائتمان وتأثيراتها على القرارات والسياسات المختلفة داخل البنك

- التخطيط للسيولة .
- تخطيط وإدارة التدفقات النقدية .
- التخطيط للربحية .
- تحقيق الأمان للمركز المالي للبنك .
- تقييم البنك وحجم الأصول للخطرة ومدى كفاية رأس المال .
- تخطيط ومتابعة وتقييم السياسات والبرامج التسويقية .
- المتابعة والتقييم المستمر لنتائج نشاط البنك ومقارنتها بما هو مخطط ومستهدف تحقيقه .
- تحديد الخصائص الخاصة بنمط الموارد الذي يحتاجه البنك .
- تحديد الخصائص الخاصة بنمط الاستثمار والتوظيف لهذه الموارد .

### - التخطيط للسيولة -

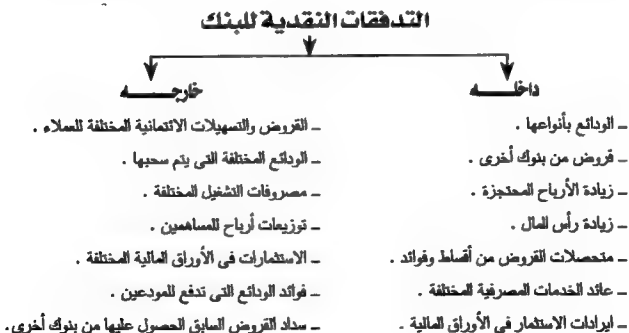
- إدارة التدفقات النقدية ( مصادرها ، العجز ، الفائض ) .
- حجم الودائع المطلوب استقطابها ( هيكل استحقاقها ، تكلفتها ، الطاقة الاستثمارية لها ) .
- حجم القروض المطلوب منحها ( أنواعها ، آجالها ) .
- حجم رأس المال ، وما إذا كانت هناك ضرورة لزيادته .
- حجم الرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به في البنك .
- تدبير قيمة الاحتياطي القانوني .
- إعمال منهج التخطيط بين الموارد المختلفة وأوجه الاستثمار والتوظيف وذلك من خلال التخصيص الكفء للموارد على الاستثمارات Matching Principle كما تستخدم أدوات أخرى في هذا الشأن مثل تحليل الحساسية لأسعار الفائدة وشبكة الاستحقاقات Maturity Matrix .
- الاحتياطي القانوني = ( جملة الودائع + المستحق للبنوك الأخرى + شيكات وحالات مستحقة على البنك ) × النسبة المئوية المطلوبة للاحتياطي .
- أرصدة نقدية + أصول شبه نقدية ( يمكن تحويلها بسرعة لنقدية ودون خسائر )
- نسبة السيولة القانونية -

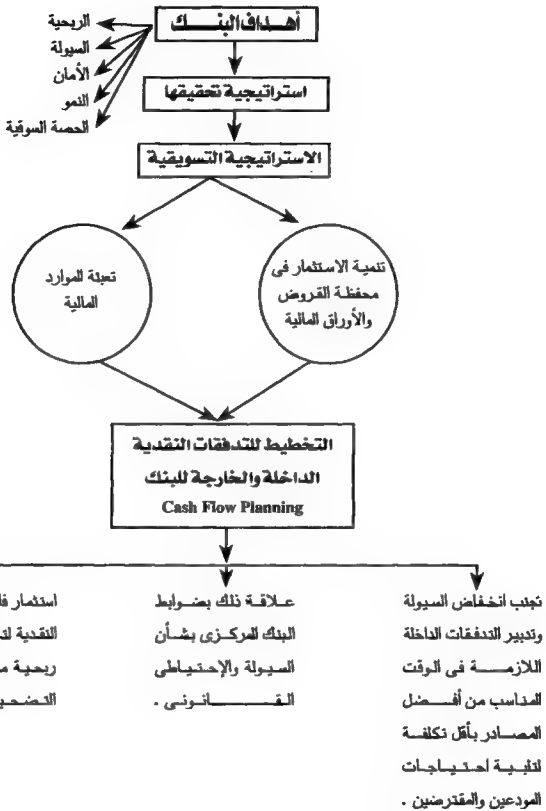
حجم الودائع لدى البنك

وتؤثر هذه النسبة على نوع ونسبة الأموال التي يتعين على البنك الاحتفاظ بها في شكل أموال سائلة .  
وتؤثر هذه النسب على تشكيلة موارد البنك والمزيج التمويلي له ومتوسطات التكلفة الحدية لكل مورد وتكلفة تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية ومعدلات العائد التي يستهدف البنك تحقيقها من التوظيف في الأوراق المالية المختلفة والتي تكون محفظة الأوراق المالية للبنك .



– عدم جودة محفظة القروض وإرتفاع نسبة المتأخرات وتراجع معدلات تصميلها ، يؤثر بالسلب على دقة التنبؤات السابق إعدادها بالنسبة للتدفقات النقدية الداخلة ، كما يمكن ذلك على إرتباك حجم التدفقات النقدية الخارجة والتي كان يتوقع تقديمها في شكل قروض من محصلات القروض السابق منحها ، ويمكن ذلك أهمية صناعة قرارات الائتمان داخل البنك ، ولا يخفى التأثير السلبي لذلك كله على كل من موقف السيولة داخل البنك ، الإنطباع السوقي عن البنك ، درجة تقييم البنك من المؤسسات والهيئات المعنية ومنها المراسلين بالداخل والخارج والذين يرتبط معهم البنك بخطوط ائتمان لإصدار وتعزيز الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان .







## - الربحية المستهدف تحقيقها .

- إختيار أفضل تشكيلة للإستثمار فى محفظة القروض ومحفظة الأوراق المالية ، كذلك فعالية قرارات إعادة الإستثمار فى كل منها .

- العائد المتوقع من الإستثمارات المختلفة .

- الإدارة الفعالة للتقلبات فى أسعار العائد المدين على القروض والإستثمارات فى الأوراق المالية وأسعار العائد الدائن على الودائع بأشكالها المختلفة .

- ضرورة تحقيق عائد على الإستثمار فى القروض يتجاوز ( على الأقل ) للتكلفة للحدية للحصول على الموارد المالية التى استخدمت فى تمويل هذا الإستثمار .

ويكتسب تحليل عناصر إيرادات ومصرفيات البنك وهوامش ربحيته وتطور صافى الأرباح وحجم المركز المالى أهمية خاصة لأن ذلك يرتبط بالدرجة الأولى بمدى سلامة وكفاءة وفعالية قرارات الإستثمار المختلفة كما ونوعاً داخل محفظتى القروض والأوراق المالية ، كما يرتبط بسلامة قرارات تشكيل المزيج التمويلي من الموارد المختلفة عند أعلى درجات الإستقرار الممكنة وأقل تكلفة ومخاطر متوقعة .

## - الأمان .

يترتب على سلامة قرارات الإستثمار وكفاءة تعبئة الموارد المالية للبنك آثار إيجابية هامة على سلامة المركز المالى للبنك وقيمه السوقية ، وينولد عن ذلك قرارات ائتمانية تتم بالجدرة العالية تجنب البنك أية خسائر رأسمالية نتيجة عدم قدرة البنك على إسترداد أو تحصيل جانب من القروض التى تم منحها للعملاء يترتب عليها ناكل حقوق أصحاب الملكية للبنك ، وقد تهدد حقوق المودعين للمتعاملين مع البنك .

## - تقييم أداء البنك وحجم الأصول الخطرة ومدى كفاية رأس المال .

- أهمية إجراء تحليل مقارن لمكونات المحفظة والوزن النسبى لكل منها فى المحفظة ومتوسط العائد على هذه المكونات ومتوسط تكلفة للموارد التى تم توجيهها للإستثمار فى هذه المكونات ، وحجم النمو أو التراجع فى حجم المحفظة ، حجم المخصصات للدين المشكوك فى تحصيلها ، حجم الدين المعدوم ، وذلك خلال الفترات الزمنية محل المقارنة .

- أهمية إجراء تحليل مقارن للموارد المالية المختلفة المتاحة للبنك والوزن النسبى لكل منها ، متوسط تكلفة الحصول على هذه الموارد ، درجة استقرار أو تقلب هذه الموارد .

- أهمية توجيه الجهود التسويقية وتشكيل المزيج التسويقي الذى يمكنه مواكبة النتائج التى سوف تسفر عنها عمليات التحليل المقارن .

ويساعد التحليل المقارن في تقييم الجهود التسويقية واتخاذ إية إجراءات في الوقت المناسب بشأن تصويب اتجاه هذه الجهود ودعمها وطرح استراتيجيات بديلة أمام إدارة البنك حتى يمكن تدعيم نتائج التحليل التي تتماشى مع أهداف البنك وتصويب الاتجاهات التي أسفرت عن نتائج لا تتفق والاتجاهات والأهداف التي تسعى إدارة البنك لتحقيقها ، كما يساعد التحليل المقارن في عمل المراجعات المستمرة لمزيج المنتجات المصرفية الذي يقدمه البنك والوقوف على ما يقدمه المنافسون في السوق من منتجات مصرفية منافسة .

وتفيد نتائج التحليل في مقارنة موقف البنك مع البنوك المماثلة له في السوق خاصة من حيث الحجم ومزيج المنتجات والعمر الزمني داخل السوق وللشكل القانوني وتركيبية الموارد والاستثمارات المختلفة ، ويحيث يمكن معرفة وكذلك التنبؤ بالحصة السوقية للبنك Market Share .

وفيما ينصل بحجم الأصول للخطرة ومدى كفاية رأس مال البنك تعرض هذا بإيجاز شديد لبعض النسب والمؤشرات المالية والتي يتم استخدامها في هذا الصدد وذلك كما يلي :

## - نسبة الأصول الخطرة . Risk / Asset Ratio

### حقوق الملكية

ويمكن إحصائها كما يلي :

### الأصول الخطرة

وتتمثل الأصول للخطرة في الأصول التي قد يواجه البنك بسببها بعض الخسائر الرأسمالية ، مثل القروض التي لا يمكن تحصيلها واستردادها وتلك التي يتم إعلانها والخسائر الرأسمالية في محفظة الأوراق المالية للبنك نتيجة انخفاض القيمة السوقية لبعض الأسهم والسندات المكونة للمحفظة مما يترتب عليه خسائر رأسمالية للبنك تتمثل في الفرق بين القيمة الدفترية لهذه الأوراق المالية وقيمتها السوقية ( البيعية ) في توقيت التخلص منها بالبيع ، ووفق مقررات لجنة بال الدولية فإن معدل كفاية رأس المال مقاساً بنسبة الأصول الخطرة ينبغي أن يكون ٨ ٪ وتصنف القروض بأنواعها عادة ضمن الأصول الخطرة ( وهو أمر في حاجة لمراجعة ذلك أن التعميم هنا يفقده الكثير من مصداقيته في التطبيق العملي ) ، كما تشمل استثمارات البنك في الأوراق المالية الغير حكومية ، وعليه تستبعد الأصول النقدية وشبه النقدية من الأصول الخطرة .

وتكتسب هذه النسب أهميتها بوصفها حداً فاصلاً بين ما يتحمله كل من ملاك البنك ومودعيه ودائنيه من خسائر رأسمالية في حالة تحققها، ذلك أن ما يزيد عن مساهمة حقوق الملكية في تمويل الأصول الخطرة يمثل أموالاً للغير من دائني ومودعي البنك ، وعليه فإن أية خسائر رأسمالية تتجاوز نسبة مساهمة حقوق الملكية في تمويل الأصول الخطرة سوف تتأثر مباشرة من حقوق مودعي ودائني البنك .

وهكذا ترتبط جودة قرارات الائتمان بإحدى المعايير الهامة لتقييم المركز المالي للبنك

وأداء الإدارة بل وتعدد درجة الجدارة الائتمانية التي يتمتع بها البنك في مواجهة كل الأطراف المعنية التي تتعامل مع البنك ( مراسلين ، هيئات دولية ، جهات اشرافيه ورقابية ، مؤسسات تقييم متخصصة ، مودعين وغيرهم ) .

### - نسبة حقوق الملكية / القروض

حقوق الملكية

ويمكن احتسابها كما يلي : \_\_\_\_\_

القروض

وهذه النسبة تمثل أهمية خاصة للجهات الإشرافية والمودعين وإدارة البنك ايضاً حيث تعبر عن مدى مساهمة حقوق الملكية في حجم القروض الممنوحة والقائمة .

### - معدل تغطية حقوق الملكية / القروض بدون ضمان عيني .

حقوق الملكية

ويحتسب كما يلي : \_\_\_\_\_

القروض بدون ضمان عيني

### - معدل تغطية حقوق الملكية / للودائع المختلفة

حقوق الملكية

ويحتسب كما يلي : \_\_\_\_\_

اجمالي الودائع

### - المحددات الخاصة بالموارد المالية التي يقوم البنك بتعبئتها .

- ١ - تكلفة الحصول عليها . ( لكل مورد + التكلفة المرجحة لتشكيلة الموارد ) .
- ٢ - المصادر المختلفة ( مودعين ، بنوك ، سوق النقد ، سوق رأس المال ) .
- ٣ - الأوزان النسبية لمساهمة كل مورد في إجمالي تشكيلة الموارد المالية للبنك .
- ٤ - درجة استقرار أو تقلب هذه الموارد .
- ٥ - حساسية الموارد للمختلفة للتقلبات في اسعار الفائدة .
- ٦ - الملاءمة الاستثمارية لهذه الموارد ( مدى خضوعها لإعتبارات السيولة القانونية والاحتياطي القانوني )

حيث قد تستخدم بكامل قيمتها أو بعد استبعاد نسبة الاحتمال الخاصة بها ومن ثم يتاح صافي قيمتها فقط للتوظيف ، ويتعكس ذلك على سعر الفائدة للدفن الذي يدفعه البنك مقابل الحصول على هذه الأموال وهو بالطبع هذا أعلى من معدل الفائدة الأسمى الذي يدفعه البنك على الودائع وأهمية مراعاة ذلك عند تطبيق مبدأ تخصيص الموارد على الاستخدامات المختلفة حيث توجه هذه الموارد إلى استخدامات تتناسب مع تكلفتها وبما يحقق عائد مناسب للبنك من ناتج عملية التوظيف .

٧ - مدى مساهمة هذه الموارد في الربحية المستهدفة للبنك .

٨ - هيكل استحقاقات هذه الموارد ( قصيرة ، متوسطة ، طويلة الأجل ) .

### - المحددات الخاصة بأوجه الاستثمار والتوظيف لموارد البنك .

١ - تحقيق الربحية المناسبة للبنك بما يغطي تكلفة تدبير الموارد وتحقيق هامش ربح إضافي للبنك .

٢ - هيكل استحقاقات التوظيفات المختلفة .

٣ - انخفاض درجة مخاطر التوظيفات المختلفة .

٤ - الوزن النسبي لكل نوع من أنواع الاستثمار والتوظيف داخل المحفظة .

٥ - درجة تنوع أوجه الاستثمار والتوظيف .

٦ - حساسية أوجه التوظيف للتقلبات في سعر الفائدة المدينة التي يقرها البنك .

٧ - حجم المخصصات التي يتم تجنيبها لمواجهة المخاطر الخاصة بكل نوع من أنواع التوظيف .

٨ - حجم وطبيعة ودرجة سيولة الضمانات المتاحة في مواجهة الاستثمارات المختلفة .

# موقع القرار الائتماني من الإستراتيجية الشاملة للبنك

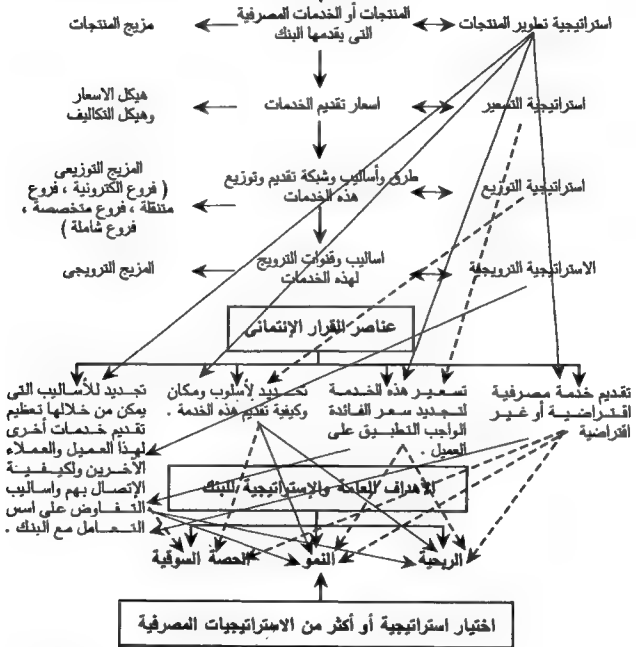
## علاقة القرار الائتماني بالأهداف الإستراتيجية للبنك

### والإستراتيجية التسويقية بوصفها وسيلة تحقيق هذه الأهداف

أهمية بحوث التسويق المستمرة  
بهدف قياس درجة رضا العملاء  
وتحليل ردود فعل السوق والمنافسين

#### عناصر المزيج التسويقي

الاستراتيجية التسويقية الشاملة  
وتتضمن الاستراتيجيات الفرعية  
التالية :



الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها ، كذلك كيفية إتصال القرار الائتماني بالجهود التسويقية والمزيج التسويقي الذي يتبعه البنك .

ولعله من الأهمية بمكان التوقف أمام الشكل السابق بهدف فهم العلاقات بين عناصره المختلفة وتحليل آثارها المتشابكة والتبادلية إنطلاقاً من طبيعة الأهداف الإستراتيجية التي يسعى البنك لتحقيقها والإستراتيجية التسويقية التي ينفذها البنك لتحقيق هذه الأهداف ثم موقع وعلاقة القرار الإئتماني وصانعه من ذلك كله .

فيما يتعلق بمزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك واستراتيجيات تطوير هذه الخدمات ، فإننا نرى مدى إرتباطها الشديد بجميع عناصر القرار الإئتماني من حيث :

- أ - طبيعة الخدمات التي يمكن للبنك تقديمها .
- ب - تكلفة تقديم هذه الخدمات للعملاء ( تسعيرها ) .
- ج - اساليب ومواقع تقديم هذه الخدمات .
- د - أفضل اساليب الترويج لها في إطار المزيج الترويجي المتبع بالبنك .

ويؤثر مزيج المنتجات بدوره على هدف الربحية من خلال الدور الذي تلعبه خدمات البنك كمصدر للإيراد وتحقيق الربحية والإرتفاع بمعدلات نمو نشاطات البنك وتزايد حصته السوقية في السوق المصرفي .

وعلى مستوى استراتيجية التسعير فإنها تؤثر على قرار مانح الإئتمان لأنه يلزم بهيكل اسعار تقديم الخدمات للعملاء وفق قرارات إدارة البنك باعتبار أن سعر تقديمها هو المقدمة الرئيسية لتحقيق معدلات الربحية والدمو المستهدفة مع مراعاة الحالات الإئتمانية التي تستدعي تقديم اسعار متميزة لإعتبارات موضوعية تقبلها إدارة البنك .

وهكذا يتأثر القرار الإئتماني بجانبى مزيج المنتجات واسعارها من عناصر المزيج التسويقي وتأثير ذلك على ربحية البنك .

كما يعكس الشكل تداخل الإستراتيجية الخاصة بتوزيع خدمات البنك وتقديمها للعملاء المرتقبين وال الحاليين وتأثيرها المباشر على ربحية ونمو البنك ومواجهة ضغوط المنافسين واستغلال الفرص التسويقية<sup>(١)</sup> القائمة والكامنة بغية زيادة الحصة السوقية للبنك ، وأتباع إستراتيجية توزيعه تنسم بالفعالية والرشادة يؤثر على ربحية

(١) نُظِرَ تسويق الخدمات المصرفية للمؤلف - محاضرات غير منشورة - مرجع سبق ذكره .

البنك من خلال خفض التكاليف ومن ثم الإرتفاع بهامش الربحية .

وتؤثر الاستراتيجية الترويجية من خلال اختيار أفضل مزيج ترويجي على ربحية البنك ومعدلات نموه والإرتقاء بحصته السوقية من خلال بذل جهود ترويجية تتسم بالكفاءة والفعالية وتتجه مباشرة إلى :

١ - العمل المناسب ( قائم أو مرتقب ) .

٢ - الوصول إليه في وقت مناسب .

٣ - استخدام وسيلة إتصال مناسبة .

ويتصل الجهد الترويجي إيجابياً بربحية البنك من خلال ترشيد وتكثيف الأداء بما يخفض من تكلفته ومن ثم تعظيم هامش ربحية البنك .

## العوامل التي تؤثر في القرار الائتماني

- التخطيط الاستراتيجي للبنك ( الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها ) .

- الاستراتيجية المصرفية التي يطبقها البنك لتحقيق أهدافه العامة .

- الاستراتيجية والخطة التسويقية للبنك .

- ضوابط ومحددات السياسة الائتمانية للبنك .

- هيكل الموارد المالية للبنك ( عناصره ، تكلفته ، درجة استقراره )

- هيكل التكاليف بالبنك .

- الكوادر البشرية المؤهلة للعمل داخل البنك .

- كفاءة صناعة القرار الائتماني داخل البنك .

- الموقف التنافسي للبنك في السوق المصرفي .

- سياسات البنوك المنافسة وردود أفعالها داخل السوق .

- المناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي العام للمجتمع .

- درجة النمو الاقتصادي للمجتمع .

وهكذا تتضح علاقات التفاعل بين عناصر الأداء العام والاستراتيجي للبنك وذلك كما يلي :

١ - الأهداف الاستراتيجية للبنك .

٢ - اختيار استراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات المصرفية الشاملة لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية .

٣ - اختيار استراتيجية تسويقية في إطار الاستراتيجية الشاملة لتحقيق هذه الأهداف ، وذلك على جانبي

مصادر الأموال المتاحة للبنك وأوجه الاستثمار والتوظيف المختلفة .

٤ - وضع سياسة ائتمانية تمثل إطاراً فعالاً لصناعة قرارات الائتمان تستلهم الأهداف الإستراتيجية للبنك وخصائص وعناصر استراتيجيته التسويقية .

القرار الائتماني إذن هو الترجمة الأخيرة والحقيقية للجهود التسويقية التي يبذلها البنك تحقيقاً لأهدافه ، إذ لا يستطيع البنك إنجاز أهدافه دون استراتيجية شاملة وواضحة ، تنطوي تحتها استراتيجية تسويقية ويترجم ذلك كله قرارات ائتمانية تتسم بالرشادة والموضوعية وتضع نصب عينيها تحقيق أهداف البنك وعدم التصادم معها ، كما تعمل على تعميق الانسجام والتوافق مع الجهود التسويقية ، وبما لا يهدر هذه الجهود ويفقدها مصداقيتها بل ومبرر القيام بها ذاته .



# أثر الاستراتيجية المصرفية على تقييم وتصنيف البنوك

## Evaluation and Rating of Banks

### ( Camel System )

يقوم هذا الإسلوب على تقييم وتصنيف البنوك اعتماداً على خمسة معايير أو محددات ترتبط معاً وتعبّر بشكل شامل عن الموقف المالي للبنك وسلامة تشغيله وإدارته ، وهذه المعايير هي :

– ملائمة رأس المال وكفايته Capital Adequacy

– جودة الأصول في المركز المالي Asset Quality

– كفاءة إدارة البنك Management Performance

– القوة الإيرادية للبنك Earnings

– مدى سيولة المركز المالي للبنك Liquidity

ويطلق على هذه المعايير الخمسة Camel System والتسمية مشتقة من الأحرف الأولى لكل معيار منها .

ويتم تصنيف أداء البنوك وفق هذا الإسلوب إلى خمس فئات تنازلياً ( من ١ - ٥ ) على مستوى كل معيار ، وذلك حسب مستوى الأداء ونقاط القوة والضعف به وكيف أمكن للإدارة التظب على نقاط الضعف ثم مدى التفاعل بين نواحي الأداء المختلفة وكذلك احتمالات تعرض هذه البنوك للتعثر والفشل من واقع نتائج نشاطها .

ويتأثر تقييم البنك وفق **المعيار الأول** وهو كفاية رأس المال بعدد من المحددات الفرعية مثل : حجم الأصول الخطرة Risk Assets وتلعب محفظة القروض دوراً جوهرياً في هذه الجزئية ، حجم الأصول ذات الجودة الرديئة ، كما يؤثر جانب الالتزامات بالمركز المالي للبنك من خلال حجم الأرباح التي يتم إحتجازها ، وقيمة أسهم البنك في أسواق المال وقدرته على تعبئة موارد جديدة من هذه السوق ، ويتأثر ذلك كله كما يؤثر في الوقت ذاته على التخطيط الإستراتيجي للبنك وأهدافه التي يسعى لتحقيقها وإستراتيجية التسويق المنبئة بالبنك وذلك على النحو الذي عرضنا له في الجزء الأول من الكتاب .

ووفق **المعيار الثاني** الخاص بجودة الأصول فإن تقييم البنك يتأثر بمحددات هامة مثل : تصنيف الأصول وتوزيعها ومستوى كل منها ، وتشير هنا إلى ماسبق أن ذكرناه من أن الاحصائيات تشير إلى أن محفظة القروض تمثل نحو ٥٠ ٪ من حجم أصول البنوك التجارية ، ويعكس ذلك أهمية وحسوبة أن تتم صناعة قرارات الائتمان داخل البنك بأعلى كفاءة ممكنة ، كذلك مستوى وتوزيع المتأخرات داخل المحفظة ، حجم القروض

الصعبة أو المتعثرة ، كفاية احتياطيات البنك لمواجهةها ، درجة التركيز داخل المحفظة وعلاقة ذلك بالمخاطر المتوقعة ، سياسة الإفراض .

**ويتصل المعيار الثالث الخاص بكفاءة الإدارة ، بمدى قدرة الإدارة على إنجاز عملها بشكل آمن وسليم ومتوافق مع الممارسات المصرفية السليمة ، من خلال الجدارة الفنية والإدارية لفريق الإدارة بالبنك ، وقدرة هذا الفريق على التخطيط الجيد والتعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة ، سلامة ودقة نظم وسياسات العمل الداخلية ، ونظم الرقابة .**

**والمعيار الرابع الخاص بالقوة الإيرادية للبنك يلعب دوراً هاماً فى التقييم وسبق أن أشرنا إلى أن الاحصائيات كشفت عن أن محفظة القروض تولد نحو ٦٠ - ٧٠ ٪ من الإيرادات للبنوك التجارية ، وهو ما يكسب هذه المحفظة أهمية بالغة فى أداء وتقييم البنك ، ويتم تحليل هذا المعيار وفق قدرته على تغطية الخسائر التى قد يتعرض لها البنك ومدى مساهمته فى تدعيم رأس مال البنك ، وتحليل اتجاهات الإيرادات خلال فترات زمنية مقارنة وتقييم النتائج مع أداء البنوك المعاملة ، نوعية عناصر الإيراد وتحليل عناصر صافى الدخل ، كما توجه عناية خاصة للاسبب المالية الخاصة بالتوزيعات النقدية للمساهمين Dividend Payout Rate ( أنظر نسب السوق فى الجزء الرابع عند تناول التحليل المالى ) ومعدل نمو الأرباح المحتجزة ، وتأثيرات سياسة دفع الضرائب على صافى أرباح البنك وإيراداته الكلية ، كما يتم تقييم القوة الإيرادية للبنك بصدد الإطمئنان إلى سلامة مركزه المالى وتمتعه بدرجة عالية من اليسر المالى وابتناده عن مخاطر التضرر .**

**والمعيار الخامس الخاص بالسيولة يمثل واحدة من المناطق شديدة العورة لأى إدارة نظراً لتأثيرات السيولة على كافة أوجه الأداء ، ويقصد بالسيولة بوجه عام قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها المالية فى تواريخ استحقاقها To Meet Their Maturing Obligations كذلك قدرة البنوك على توفير الأموال اللازمة لتلبية الاحتياجات الائتمانية للمجتمع الذى تنشط فيه . Fill The Reasonable Credit needs .**

**ويصند تقييم السيولة فإنه يتمعين النظر إليها كمتوسط خلال فترة زمنية معينة وعدم النظر إليها كموقف لحظى فى تاريخ معين ، ويرتبط تقييم السيولة بفعالية السياسات الخاصة بسيولة الأصول Asset Liquidity Policies .**

**كما يتصل بهذه الجزئية مدى ثقل الودائع أو إستقرارها ، مدى الاعتماد على حساسية سعر الفائدة فى تعبئة الموارد المالية وتوجيهها للاستثمارات المختلفة ، الجدارة الفنية فى تصميم هيكل الإلتزامات Structure of Liabilities ومدى توافر أصول يمكن تحويلها إلى نقدية بسرعة والقدرة على تعبئة موارد مالية من سوق رأس المال .**

# الأسباب العامة لتعثر البنوك

## (<sup>١</sup>) Reasons For Failure

١ - ضعف إدارة البنك وإفتراده إلى نظم داخلية سليمة للتشغيل والرقابة

Poor Bank Management ( Lack of Controls )

ويعكس ذلك غياب استراتيجية سليمة لإدارة أصول وخصوم البنك .

Asset Liability Management Strategy

٢ - التركيز العالى فى قرارات الاستثمار والإقراض لمناطق جغرافية معينة أو

Loan Concentration ( Geographic And Industry )

لأنشطة صناعية واقتصادية محددة ، ويؤدى التركيز إلى مخاطر شديدة الارتفاع إذا ما تحققت

يتمرض البنك لخسائر كبيرة .

٣ - النمو السريع لنشاط Rapid Growth البنك وبشكل غير متدرج ومحسوب ، ويترتب على ذلك إهتزاز

أداء البنك وتعرضه فى مواجهة أية ضغوط تنافسية أو مواقف طارئة وعدم قدرة البنك على إمتصاص مثل هذه المواقف .

ويمكنك أن ترى تأثير عملية صناعة القرار الائتماني وإرتباطها بالأسباب بعاليه ، وذلك على النحو الذى عرضنا له فى أكثر من موضع فى الكتاب ، وهو ما يؤكد على أهمية الإهتمام بصناعة القرار الائتماني .

٤ - عدم توافر الخبرات والكوادر البشرية القادرة على القيام بالعمل بكفاءة ، وإسناد بعض المهام الحيوية داخل

البنك لعناصر لا تصلح للقيام بها .

## ٢- من؟

### من يمنح الائتمان؟

#### كى لا تصبح رجل ائتمان بالمصادفه أو بفعل فاعل

« اعطاء أهمية خاصة لعملية اختيار الكوادر العاملة فى ادارات الائتمان وأهمية اجتيازها لعدد من الدورات التدريبية بمعهد الدراسات المصرفية مع اعتبار الشهادة التى تمنح من المعهد باجتياز هذه الدورات مسوغاً رئيسياً لقبول تعيين هذه الكوادر بشكل نهائى لدى البنوك .

– الزام البنوك بتعيين عدد من التخصصات المتكاملة بقطاعات الائتمان بها وللبنك المركزى إلزامها بذلك بحيث يتواجد باحثون ذو دراسة علمية متخصصة فى الجوانب الاحصائية والرياضية والتحليل المالى والتسويق والاقتصاد ، وذلك لتحقيق قدر من العلمية والتكامل المنشود فى إعداد الدراسات الائتمانية .»<sup>(١)</sup>

« منح أولوية خاصة لاعداد الكوادر المتخصصة داخل الجهاز المصرفي بغية اعداد أجيال من المصرفيين يمتلك حساً مصرفياً سليماً ولديها من الخبرة وعمق الرؤية ما يجعلها قادرة على ادراك خطورة دور هذا الجهاز وعظم رسالته فى خدمة المجتمع ذلك أن مواقع مصرفية عديدة نتيجة لظروف سياسة الانفتاح ولا سباب أخرى اضطرت للاعتماد على كوادر تحتل الآن مواقع قيادية فى الحلقات الوسطى من الادارة بشكل خاص وهي كوادر بكل أسف لا تملك من مزايا التراكم سنوات العمل دون أن تكون مالكة بالفعل للمؤهلات الخاصة بالرجل المصرفي الناجح .»<sup>(٢)</sup>

(١) من مقال للمؤلف بعنوان ( الائتمان الهارب .... متى تغلق أمامه الحدود ؟ ) منشور بمجلة الأهرام الأقتصادى الأسبوعية فى ١٢ / ١٠ / ١٩٨٧ .

(٢) من مقال للمؤلف بعنوان ( أزمة الخليج وتطوير الجهاز المصرفى ) منشور بمجلة الأهرام الأقتصادى الأسبوعية فى ٨ / ١٠ / ١٩٩٠ .

قرارات منح الائتمان في ضوء ما عرضنا له بالجزء السابق تنقسم بأهميتها<sup>(١)</sup> وحساسيتها وخطورتها فتمتد من إنعكاساتها الخطيرة سلباً أو إيجابياً علي ما يأتي :

- (١) الأهداف العامة التي يسعى البنك إلى تحقيقها .
- (٢) سلامة وسيولة المركز المالي للبنك .
- (٣) جودة وسيولة وسلامة محفظة القروض الخاصة بالبنك .
- (٤) حجم المخصصات التي يقوم البنك بتكوينها لمواجهة المخاطر الائتمانية .
- (٥) الحفاظ على أموال العملاء المودعين ، الملاك من المساهمين أصحاب البنك ، كذلك دائني البنك الآخرين من البنوك وهيئات التمويل .
- (٦) التقييم العام لموقف البنك والأنطباع عنه في السوق المصرفي وحصنه السوقية وثقة المتعاملين في السوق من أفراد ومؤسسات وهيئات وجهات رقابية وأشرافية .

لهذه الأسباب الهامة ولغيرها تنكسب قرارات منح الائتمان أهميتها الكبيرة ، ولقد عرضنا في الجزء السابق من الكتاب لمعالم التشابك والتداخل بين هذه القرارات ونتائجها وبين الاستراتيجية العامة للبنك واسفرت إيجابيتها التسويقية على وجه خاص وكذلك جانبي المركز المالي للبنك من مصادر واستخدامات .

لهذا كله ينبغي أن تسد مهمة قرارات منح الائتمان بمستوياتها المختلفة وهي :

- ( أ ) مستوى إعداد الدراسة وصياغة التوصية بالرأى في منح التسهيلات من عدمه والضوابط والشروط الخاصة باستخدام التسهيلات حال الموافقة على منحها ومصادر السداد وبرنامج السداد وكذلك طبيعة الضمانات المطلوبة للبنك وإجراءات سيطرة البنك عليها وحمايتها طول فترة التسهيلات ومستندات ملكية العملاء لها .
- ( ب ) المستوى الإداري داخل البنك المنوط به اعتماد التسهيلات الائتمانية وفق شرائحها المختلفة ، أى السلطة الائتمانية المختصة بمنح الائتمان من عدمه .

هذه المستويات الموكلة إليها صناعة واتخاذ قرارات الائتمان ينبغي أن تتوفر لديها مجموعة من الخصائص والمقومات الهامة والتي تمكنها من القيام بعملها بكفاءة وفاعلية وأن تتوفر لديها خبرات متنوعة ومعارف متعددة وصفات خاصة تؤهلها للإضطلاع بإعباء هذه المهمة الصعبة .

ويعنى آخر فإن الشخص الذي تسند إليه هذه المهمة يكتسب أهميته وخطورة دوره من أهمية وخطورة الوظيفة الائتمانية ذاتها .

(٣) أنظر المؤلف ، محاضرات غير منشورة في الائتمان المصرفي - المعهد المصرفي / البنك المركزي المصري أعوام ٩٥ / ٩٦ / ٩٧ .

نتنقل الآن إلى محاولة استعراض أهم الخصائص والمقومات التي يجب توافرها فيمن تسند إليه مهمة قرارات منح الائتمان وفق أى مستوى ينتمى إليه أو وفق طبيعة الدور الذى يلعبه فى صناعة قرارات منح الائتمان .

وقبل العرض التفصيلي لهذه الخصائص والمقومات ينبغي أن نؤكد على حقيقة هامة وهى أننا لا نقصد توافر كافة المقومات مجتمعة وبذات الدرجة من العمق ، وإنما نعنى حتمية توافر خلفية عامة تتسع أو تضيق وتتفاوت عمقاً وتخصصاً من شخص لآخر ، إلا أنه يبقى هناك دائماً الحد الأدنى الواجب توافره حتى نحمل صانع قرار الائتمان أياً كان موقعه من الخطأ والزلل ومن ثم نحمل موارد البنك وحقوق عملائه من التعثر أو الضياع ، ولعله من المفيد هنا أن نؤكد فى عجالة على أهمية قضية التدريب المصرفى والذى يتعين أن تتوافر له كافة الامكانيات حتى يحقق الأهداف المرجوة منه وخاصة ما يلى :

- القناعة الكاملة لقيادات الإدارة العليا بالبنوك بأهمية التدريب المصرفى .
  - رصد الميزانيات اللازمة للإنفاق على برامج التدريب فى الداخل والخارج .
  - مواكبة أحدث نظم وبرامج التدريب التى تطبق فى البنوك والمؤسسات الدولية المتخصصة .
  - ربط نتائج النشاط وكفاءة أداء خدمات البنك بحجم ومستوى برامج التدريب ومتابعة أداء الكوادر التى تم منحها فرص تدريبية متميزة وذلك بهدف قياس أو الوقوف أولاً بأول على مردود عملية التدريب وتطورها باستمرار كلما كانت هناك ضرورة لذلك ومراجعة آلياتها المختلفة من وقت لآخر .
  - مشاركة العاملين بمستوياتهم المختلفة داخل البنك فى صياغة حاجاتهم التدريبية وذلك لتعميق الجوانب الإيجابية لعملية التدريب داخل البنك .
- فالقرار الائتماني لا يصدر فى فراغ كما أنه لا يتم بناؤه بتركيبة صماء من الأرقام أو بمعادلات حسابية جاهزة ، ولكنه يتأثر بالعديد من العوامل والمحددات التى يمكن بلورتها فيما يلى :

## ( ١ ) مجموعة عوامل تتصل بالعمل طالب الائتمان

وتشمل هذه المجموعة دراسة ما يلى :

- المستندات السقمة ومدى صحتها وقانونيتها وتكاملها أو التوسية باستكمال بعضها أو تصويب محتوى البعض الآخر .
- التسهيل الائتماني المطلوب : حجمه ، الفرض منه ، طبيعته ، مدته ، مصدر السداد ، برنامج السداد ، الضمانات المقترحة من جانب العميل ، .
- نتيجة الاستعلام المكامل عن العميل .

- الدراسة الائتمانية المتكاملة لطلب التسهيلات المقدم .
- تقييم الجدارة الائتمانية للعميل في ضوء ما تقدم ، توطئة لاصدار القرار الائتماني المناسب بصدد الطلب المقدم منه .

## (٢) مجموعة عوامل تتصل بالبنك ذاته

- وتشمل هذه المجموعة الاعتبارات التالية :
- حجم الأموال المتاحة للأقراض .
- تكلفة الحصول على الأموال .
- اسعار الفائدة المدينة على التسهيلات .
- السياسة الائتمانية للبنك والتي تحدد ما يلي :
- (١) الأنشطة التي يمكن أقراضها وتمويلها .
- (٢) الحدود المسموح بها .
- (٣) الضمانات التي يقبلها البنك .
- (٤) النسب للتسليفية لكل نوع من أنواع الضمانات .
- الضوابط والنظم الداخلية التي يضعها البنك لمنح ومراقبة النشاط الائتماني .
- الضوابط والمعايير الخاصة بالبنك المركزي والتي يتعين الإلتزام بها .

## (٣) مجموعة عوامل تتصل بالباحث وصانع القرار الائتماني

- المستوى الوظيفي الذي يشغله .
- سنوات الخبرة السابقة ، في المجال الائتماني بشكل أساسي ، .
- طبيعة الأعمال المصرفية السابق إسنادها إليه .
- الصلاحيات الائتمانية الممنوحة له .
- مستوى المعرفة ودرجة التحصيل وبرامج التأهيل المتخصصة التي تتوافر لديه .

هذا وتنقسم هذه المقومات إلى مجموعتين رئيسيتين هما <sup>(١)</sup> :

### المقومات الشخصية والمقومات الموضوعية .

---

(١) من المراجع التي أشارت إلى هذا الموضوع د . محسن الخضيرى - الائتمان المصرفي بدون سنة نشر - الناشر الأنجلو المصرية .

## أولاً : المقومات الشخصية

وهي تلك المقومات التي تتصل بالاستعداد الطبيعي للإنسان ..

١- **الموضوعية** : حيث يجب أن يتحلى الباحث الائتماني بالموضوعية الشديدة وأن يكون قادراً على تحييد مشاعره الذاتية وانطباعاته الخاصة وأن يشكل رؤيته وقناعاته بمنح الائتمان من عدمه في ضوء الحقائق وحدها وإلا يتدخل لديه ما هو شخصي مع ما هو موضوعي حتى يستطيع اتخاذ قرار أو صياغة توصية سليمة للمستوى المنوط به البت في منح الائتمان من عدمه .

٢- **شمول وعمق النظرة** : وهي من المقومات الهامة للباحث حيث تمكنه من جمع شتات التفاصيل الصغيرة والمتعددة التي تتجمع لديه من خلال مناقشة طالب الائتمان ومن خلال الزيارة الميدانية لمواقع نشاطه كذلك من خلال الإطلاع على المستندات المقدمة منه ، بحيث يستطيع الباحث أن يصنع خطأ عاماً يبين ذلك كله ، وإلا ترتبك نظرتك أو تضل في زحام التفاصيل الصغيرة ، وأن يكون قادراً على النفاذ بعمق إلى ما وراء الأرقام المجردة والحقائق الظاهرة ، وأن يمتلك خيالاً موضوعياً يستطيع به أن ينسج عدداً من الفروض والأفتراسات لتفسير بعض الظواهر أمامه وعليه أن ينجز ذلك كله بأسلوب يتسم بالعلمية ولا يعتمد على مجرد التخمين .

٣- **النزاهة ويقظة الضمير** : إذ لا يمكن تصور باحث ائتماني لا يتسم بالنزاهة ولديه ضمير يقظ يعصمه من الذلل ويحميه من اغراءات كثيرة قد يتعرض لها وهو يؤدي عمله الهام . لذا لا بد أن يكون نظيف اليد ذو خلق رقيق لا يصف أمام اغراء ولا تلهيه طموحات الرأاء الغير المشروع .

٤- **الرغبة والقدرة للقيام بعمل الباحث الائتماني** : فالباحث الائتماني الجيد لا يأتي صدفة ولا تخلفه ظروف العمل الضاغطة أو مجرد استكمال الاعمال اللازمة للقيام بالعمل ، كما لا تصنعه الجاملات الشخصية وعلاقات الرؤساء والمرؤسين وما يتخللها من مجاملات أحياناً ، ذلك أن الباحث الائتماني الجيد لا بد أن يكون قادراً على العمل بحكم ما يتوافر لديه من مقومات شخصية وموضوعية تؤهله للقيام بذلك ، بالإضافة لقدرته على العمل لا بد أن يكون راغباً في القيام به ، فلا يكفي مجرد القدرة إذا لم يجتمع معها الرغبة فإذا ما اجتمعا كنا أمام مشروع باحث جيد ومتميز يمتلك أدواته ومقوماته وينبغي أن نتمهده بالنصح والتوجيه والتدريب كي يمثل أضافة كبيرة لموقعه الذي يصل به .



## ثانياً: المقومات الموضوعية

وتتصل هذه المقومات بمجموعة المعارف والمهارات والخبرات الواجب توافرها في الباحث والتي يمكن صقلها وتعميقها بالتدريب والممارسة العملية ويمكن القول إنه في غياب الحدود الدنيا من المعارف الواجب توافرها ، كذلك في غياب القدرة على إدراك مدى تكامل وتفاعل هذه المعارف وتشابكها وانعكاساتها على اتخاذ القرار الائتماني - نقول في غيبة ذلك كله عدد لحد الأدنى كما قررنا - فإنه يستحيل صناعة باحث ائتماني جيد وتستحيل القدرة على خلق كوادير متخصصة ومتميزة تقود النشاط الائتماني للبنك ككل مع ما يمثله ذلك من خسارة فادحة للبنك تتمثل في الخسائر المتوقعة حدوثها ، كذلك الأرباح المؤكد فوائدها نتيجة عدم استقطاب فرص ائتمانية جيدة أو عدم تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة وللقائمة داخل السوق المصرفي .

وسوف نعرض هنا لمجموعة المعارف الرئيسية التي يتعين على رجل الائتمان الناجح أن يتسلح بها بدرجات متفاوتة من العمق لأنها تصنع في النهاية خلفية صناعة القرار الائتماني ذاته نتيجة تفاعل هذه المعارف وتداخلها مع مختلف جوانب هذا القرار .. وفيما يلي عرضاً لها :

## مجموعة المعارف التمويلية

وهي تتصل في المقام الأول باستيعاب وفهم ما يلي :

- (١) مصادر الأموال المختلفة . ذاتية - خارجية .
- (٢) كيفية احتساب تكلفة تمويل كل مصدر .
- (٣) خصائص ومحددات كل مصدر من هذه المصادر ، أسهم عادية / ممتازة / سندات / قروض بنكية / ائتمان تجارى .... .
- (٤) مفهوم متوسط التكلفة المرجح لمزيج مصادر الأموال .
- (٥) كيفية تكوين المزيج التمويلي ، الهيكل التمويلي ، الأمثل .
- (٦) ميكانيزم تحديد السعر داخل بورصة الأوراق المالية وعلاقة ذلك بالأداء المالي العام لنشاط العميل طالب القرض .

- (٧) العلاقة بين تكلفة التمويل والعائد منه ودرجة المخاطر المصاحبه له .
- (٨) العلاقة بين مستويات التمويل المختلفة ودرجة المخاطر المصاحبة لكل منها .
- (٩) أساليب وأدوات التحليل المالي المختلفة ، التقليدية والحديثة منها وما يرتبط بها من كيفية استخدامها وتوظيفها في خدمة القرار الائتماني ، طبعية الأدوات التي تناسب كل دراسة ائتمانية وحدود توظيفها وكيفية استنتاج وتفسير النتائج التي يتم التوصل إليها والقدرة على قراءتها وربطها ببعضها

البعض ،، ويكتسب تحليل للحساسية وتحليلات التبادل أهمية خاصة هنا ، .

(١٠) القدرة على استخدام أدوات للتحليل المالي في التنبؤ والتخطيط للأداء المالي في الفترات المستقبلية .

(١١) اساليب دراسة الجدوى المالية في حالتى التأكد وعدم التأكد .

(١٢) علاقة قرارات التمويل ونتائج التحليلات المالية بالتصنخ .

(١٣) الفهم العميق لوظائف وأهداف ومحددات التحليل المالي وتأثير القرار الائتماني بذلك .

(١٤) المخاطر المالية ومخاطر الأعمال ، كيفية التمييز بينهما وتأثير كل منها على قرارات منح الائتمان

ويشكل خاص فى الائتمان المتوسط وطويل الأجل .

### **مجموعة المعارف المحاسبية (فى المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية )**

وتدور هذه المجموعة حول أهمية الأمام بما يلى :

- القدرة على قراءة وتفسير القوائم المالية والحسابات الختامية .

- المقدرة على إعداد القوائم المالية المختلفة .

- القدرة على تبويب وإعادة تبويب القوائم المالية للأغراض التحليلية المختلفة .

- إعداد الموازنات التخطيطية وقوائم التدفق النقدى وقائمة مصادر واستخدامات الأموال .

- الإلمام بالقواعد الاساسية لمراجعة الحسابات .

- استيعاب الفرق بين وظائف كل من المخصصات والاحتياطيات بأنواعها المختلفة .

- القدرة على اجراء تحليلات التبادل وتوظيفها بشكل جيد فى خدم قرار منح الائتمان .

- تحليل أنواع التكاليف المختلفة ، مباشرة / غير مباشرة / ثابتة / متغيرة ، .

### **مجموعة المعارف التسويقية**

أهمية الإلمام بالموضوعات الرئيسية التالية :

- الإلمام بالطرق المختلفة لقياس الطلب وللعرض والتنبؤ بهما .

- القدرة على قياس الفجوة بينهما ، وما إذا كانت كامنة أو ظاهرة .

- إستيعاب مفهوم دورة حياة المنتج وعلاقته بقرارات منح الائتمان والمرحلة المختلفة التى يمر بها كل

منتج أو خدمه أو المراحل التى يمر بها نشاط العمل ذاته .

- معرفة طرق التسعير المختلفة لأهميتها فى التقدير السليم للإيرادات أو التدفقات النقدية المتوقعة وتأثير

مختلف جوانب الدراسة الائتمانية بمدى دقة هذه التقديرات .

- الفهم الكامل لعناصر المزيج التسويقي وانعكاسها المختلفة على جوانب دراسة منح الائتمان من عدمه .

## مجموعة المعارف الإحصائية

أهمية القدرة والفهم واستيعاب كيفية إستخدام بعض الأدوات الإحصائية وتوظيفها في خدمة قرارات منح الائتمان من عدمه :

- الأرقام القياسية وعلاقة ذلك عند دراسة تأثيرات التضخم على تقديرات الإيرادات والمصروفات والأنفاق الرأسمالي في قرارات منح الائتمان لغير الأغراض قصيرة الأجل .
- السلاسل الزمنية وتلعب دوراً تنبؤياً هاماً بأفترض أن المستقبل يمثل امتداداً للماضي بالنسبة لمؤشرات ونتائج النشاط .
- الإنحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتباين والقيمة المتوقعة .
- الارتباط والإنحدار .
- التوزيع الإحتمالي ، وتقيد الأساليب الواردة في النقاط للثلاث الأخيرة في قياس المخاطر الائتمانية ويشكل خاص في حالات عدم التأكد وتوقع حدوث موجات تضخمية تؤثر على سلامة قرارات التمويل ومنح الائتمان في الأجلين المتوسط والطويل .

## مجموعة المعارف القانونية

حيث يلزم توافر حد أدنى من الثقافة القانونية نظراً لتداخل جوانب قانونية كثيرة في صياغة قرارات الائتمان واستمرار تأثير هذه الجوانب القانونية طوال فترة سريان منح الائتمان ولحين سداذه أو إرتباك العميل مالياً وعدم التزامه بدوقيت السداد أو برنامج تسوية مستحقات البنك ، ويتعامل هذا الأمر القانوني للكيفية التي تم بها إبتداعاً صياغة قرار منح الائتمان وطبيعة الضمانات التي وضعت تحت يد البنك ومدى قدرة البنك على التنفيذ عليها لإستئداء حقوقه ، ومن الموضوعات الهامة التي ينبغي إلمام الباحث الائتماني بها هنا ما يلي :

- مقصود أهلية التعاقد ، ومن هو الطرف المنوط به في غير حالات النشاط الفردي أن يقوم بالتعاقد ممثلاً للشكل القانوني الذي تقدم به العميل طالب التسهيلات ، شركة أشخاص / شركة أموال ، ويرتبط بهذه الجزئية القراءة الدقيقة والواعية للصلاحيات المخولة للطرف القائم بالتعاقد وما إذا كان مفوضاً لترتيب رهن أو ديون مصرفية في ذمة باقي الشركاء من عدمه .
- القوانين الإقتصادية التي تنظم ولاية المشروعات وشركات الأشخاص والأموال لها ، مثل قوانين الاستثمار والشركات المساهمة ، .
- قواعد القيد والتسجيل في مصلحة السجل التجاري .
- إجراءات الشهر والتوثيق بمصلحة الشهر العقاري ، خاصة القدرات الزمنية التي يستوجبها القانون

- لأنهاء بعض الإجراءات حماية لحقوق الأطراف المتعامله .
- الأشكال القانونية المختلفة لأنواع النشاط التجارى والإستثمارى .
- إجراءات الرهن والحجز والفترات الزمنية اللازمة لتجديد الرهونات وفق أنواعها المختلفة .
- صياغة العقود والتوكيلات العامة والخاصة .
- قواعد وأحكام الإفلاس والبروتستو .

ونؤكد هنا مرة أخرى على أن المطلوب هو تواهر حد أدنى تكرر حد أدنى من المعرفة فى النقاط السابقة لأنها تمنح صانع القرار الائتمانى أفاق أرحب ونظرة أعمق ويتناول أكثر شمولاً يمثلون فى النهاية سياجاً قوياً يحمى للقرار الائتمانى ، ولا يعنى الباحث هنا تواجد إجراءات قانونية تقوم ببعض هذه المهام أو كونه يلجأ إليها عند الحاجة ، ذلك أن درايته وثقافته القانونية فى رأينا تمثل ركناً جوهرياً فى عمله ، إذا ما تخلف أو ضعف تأثرت قدرته على صناعة قرار ائتمانى جيد وسليم .

## مجموعة المعارف الاقتصادية

- هناك العديد من الجوانب الاقتصادية والتي يتعين على الباحث الائتمانى أن يتسلح بالمعلومات والمعارف الاساسية المتصلة بها وذلك لإرتباطها المباشر أو الغير مباشر بفكره الائتمانى وقدرته على إنجاز عمله بدقة وفهم ، ومن الموضوعات الاساسية التى يمكن رصدتها فى هذه الجزئية ما يلى :
- مفهوم الدورات الاقتصادية ، رواج / كساد ، .
  - التضخم ، أسبابه ، نتائجه ، كيفية التعامل معه فى قرارات التمويل والائتمان لغير الأغراض قصيرة الأجل .
  - التشريعات الاقتصادية الأساسية ، الاستيراد ، التصدير ، للجمركية ، المالية ، النقدية ..... ، .
  - نشاط التجارة الخارجية وعلاقته بميزان المدفوعات والميزان التجارى .
  - أسعار الصرف للسلات المختلفة وعلاقتها بالقوة الشرائية لوحدة النقد .

## مجموعة المعارف العامة

- ويتصل بهذه المجموعة ما يلى :
- القوانين المصرفية .
  - هيكل الجهاز المصرفى ومكوناته وأهمية دوره فى الحياة الاقتصادية داخل المجتمع .
  - فلسفة عمل البنك الذى يعمل به الباحث .
  - السياسة الائتمانية سواء العامة بالنسبة للجهاز المصرفى ككل أو على مستوى البنك الذى يعمل به ،

كذلك مفهوم الوظيفة الائتمانية .

- أشكال المنافسة المختلفة بين وحدات الجهاز المصرفي .

- علاقة الإدارة التي يعمل بها مع مختلف إدارات البنك الأخرى ، الإستعلامات - البضائع - الكمبيالات

- الأوراق المالية - الإعتمادات المستندية - الصرف الأجنبي ، ، ، ، ، .

فإن كنت باحثاً إئتمانياً ، عليك بإعادة قراءة هذا الجزء لتتأكد أين تقف من المقومات الشخصية والموضوعية الواجب أن تمتلكها حتى تؤدي عملك بدرجة عالية من الكفاءة ويشكل أمن إلى أقصى درجة ممكنة ، وعليك أن تعمق من مقوماتك التي يمتلكها وأن تسعى لاكتساب ما تفتقده ، وإلا فأمامك وقت لإعادة تقييم موقفك واتخاذ قرار بالعمل في إدارة أخرى أكثر مناسبة لك .

## نصائح لرجل الائتمان

- ١ - **لا تعمل** تحت تأثير المناقشة الغير صحيحة من البنوك .
- ٢ - **لا تعمل** تحت ضغط إدارة البنك لتحقيق أرقام المستهدف تحت أى ظروف وذلك حتى لا تتأثر جودة قراراتك الائتمانية .
- ٣ - **تعامل** بحذر مع طلبات الإقتراض المقدمة إليك من طالبي الإقتراض الذين يتوافر لديهم أكثر من شكل قانونى ( مجموعة شركات ) .
- ٤ - **أنقـل** لدى طالبي الإقتراض الذين يتعاملون معك إحساس عميق بأنك رجل غير قابل للكسر أو الإخفاق ، وبناء جسور متينة من الإحترام المتبادل معهم .
- ٥ - **درب** نفسك على المراجعة الذاتية لمستوى أدائك ونتائج قراراتك على فترات دورية ، وتعامل مع الأمر بمنتهى الصدق مع النفس ، لأن ذلك سوف يمكنك بمرور الوقت واكتساب الخبرة من صياغة منهج ذاتى للمحاسبة ومراقبة الذات .
- ٦ - **ثق** أن عمالك مهما كان موقعك يمثل موقفاً ورسالة تجاه خالك ثم ذاتك وأسرنتك ومؤسستك المصرفية ومجتمعك .
- ٧ - **تعامل** بشجاعة مع كبار عملائك الذين يعتقدون عن صواب أو خطأ أنهم قوام البنك ، أو أن قوات إتصالهم بإدارة البنك العليا مفتوحة ، لأن مثل هؤلاء العملاء تحت حرص الإدارة العليا على استمرار تعاملهم مع البنك ولتجذب منغوظ المناقشة ، هؤلاء العملاء يتصورون أن بإمكانهم الحصول على كل شئ من البنك وتحت أى ظروف وتجاوز الضوابط المنظمة للعمل .
- ٨ - **أرفض** بشجاعة ، وقناعة ، وموضوعية ، وأمانة .
- ٩ - **أمنح** بنظافة وتجرد وقناعة تامة ، وعن دراسة عميقة .
- ١٠ - **حدد دوماً** أين تقف ، ماهى خياراتك الرئيسية ، ماهى قناعاتك الثابتة ، وذلك بالنسبة للبنك الذى تعمل به وإدارتك ورؤسائك ومروسيك ، العملاء الذين تتعامل معهم .
- ١١ - **لا تقع** فى دائرة المحذور بين الثابت والمتغير ، الرئيسى والفرعى ، حتى لا تفقد رؤيتك الصائبة لحقائق الأمور .

١٢ - **لا تنسى لحظة واحدة** ، أن إسمك وسمعتك وسنوات عمرك المصرفى لكبر وأعلى وأعظم من أن تهتز أو أن تلوث تحت أى إغراء .

١٣ - **إحرص** على أن يتكامل عملك وأن تنظر إليه فى إطار المنظومة العامة لعمل البنك مع إدراك عميق بتداخل عمل الزملاء بالاستعلامات ونظم المعلومات والمتابعة مع عملك الرئيسى ، وتصور دوماً أنك تتبادل المواقع معهم حتى تنفذ بمق إلى المصليات التى تقدم إليك .

١٤ - **تعلم** باستمرار ولا تتوقف عن القراءة والمتابعة والتدريب لكل ما يتصل بعملك سواء بشكل مباشر أم غير مباشر .

١٥ - **حاول** من خلال تراكم الخبرة لديك ومن خلال خبرات الزملاء فى البنك وفى البنوك الأخرى ، - حاول - أن تصنع لنفسك إطاراً عاماً تحكمم إليه عدد صياغة توصيتك بقبول أو رفض منح الائتمان .

۳۔ لمن؟

من يمنح الائتمان؟

کی لا نندم كثيراً



## الجدارة الائتمانية للمقترض

يدور مفهوم الجدارة الائتمانية في تصورنا حول أحد المبادئ التقليدية المستقرة في الدراسات والمدارس المصرفية والائتمانية وهي المعايير الخاصة بدراسة المقترض المتقدم بطلب أقراض من البنك .

وتسمى هذه المعايير في معظم المراجع المتخصصة بالـ 5C'S وهي، CHARACTER، CAPACITY، CAPITAL، COLLATERAL، CONDITIONS وهي على الترتيب شخصية المقترض ، كفايته ، ملائحته المالية ، الضمانات المقدمة ، الظروف المحيطة بنشاط المقترض ، وتميل بعض المراجع المتخصصة إلى التركيز على المعايير الثلاثة الأولى 3C'S ، كما يطلق على المعايير الخمسة في بعض المراجع التليبه 5P'S<sup>(1)</sup> .

### - الشخصية :

ويدور هذا الاعتبار حول الإنطباع العام عن المقترض من حيث سمعته ونزاهته والتزامه بالوفاء بحقوق الآخرين المتعاملين معه في مجال نشاطه وسلوكياته الأخلاقية ، ومركزه الاجتماعي والشكل القانوني الذي يدير نشاطه من خلاله ومدى توافر الكوادر المتخصصة المختلفة التي يعتمد عليها في تسيير نشاطه إذا ما كان المقترض شركة أو مؤسسة كبيرة وليس نشاطاً فردياً ، كما يتناول هذا الجانب التركيز على العادات الشخصية PERSONAL HABITS للمقترض ومدى إتصافه بالأمانة من عدمه . HONESTY IN BUSINESS DEALINGS ولعل جانب الشخصية من أصعب الجوانب في الدراسة والتحليل لأنه قد لا يظهر في بعض الحالات إلا بعد منح الائتمان بفترة خاصة فيما يتصل بالالتزام العميل المطلق في سداد التزاماته قبل الغير مثل الضرائب والتأمينات الاجتماعية وحساباته المفتوحة لدى مورديه وأوراق الدفع أو إشهار إفلاس أو صلح واق من الإفلاس . جوهر هذا الجانب في التحليل إذن ينصرف إلى الاطمئنان إلى سمعة العميل على المستوى الشخصي ومستوى نشاطه ومدى رغبته واحترامه للوفاء بالتزاماته قبل الآخرين .

### - المقدرة :

ويدور هذا الاعتبار بصفه رئيسيه حول قدرة المقترض على توظيف واستثمار إدارة أمواله ونشاطه بطريقة فعالة وكفائة تنعكس في النهاية على تحقيقه لربحية طيبه تمكنه من الإستمرار في مجال نشاطه مع النمو المطرد لهذا النشاط ، مع بيان لخبراته ومؤهلاته الفنية والإدارية التي تمكن من تدعيم نجاحه في إدارة

(1). PEOPLE, PURPOSE, PAYMENT, PROTECTION AND PROSPECTION .

عمله . ولابد للبنك هنا من التعرف على الخبرة التجارية للمقترض وتفاصيل مركزه المالي وموقف أصوله وإلتزاماته وفق آجال إستحقاقاتها المختلفة ، وتعاملاته المصرفية السابقة سواء مع نفس البنك أو أية بنوك أخرى ، ويمكن الوقوف على الكثير من التفاصيل التي تساعد متخذ القرار الإئتماني من خلال إستقراء العديد من المؤشرات التي تعكسها الحسابات الختامية وقوائم الدخل الخاصة بالمقترض ودراسة ذلك كله .

وكما كانت نتائج دراسة هذا الجانب إيجابيه كلما زاد اطمئنان متخذ القرار إلى قدرة المقترض محل الدراسة على سداد القرض المطلوب وفق الشروط المقترحة للقرض وفي مواعيد السداد التي سيتم الاتفاق عليها .

**جوهر هذا الجانب إذن ينصرف إلى الاطمئنان على توافر الخبرة والكفاءة الفنية والادارية والملاءمة المالية للمقترض .**

### - رأس المال :

هذا الإعتبار فيما نرى - لا نطى به مجرد رأس المال المدرج في مستندات تأسيس النشاط مثل عقد الشراكة أو السجل التجارى للمقترض ولكنه يمتد لمجمل عناصر رأس المال المستثمر داخل نشاط طالب القرض ، ولا نكتفى هنا بمجرد دراسة ذلك ولكن نؤكد على أهمية دراسة ومراجعة الهيكل التمويلي وهيكل رأس المال للمقترض لمعرفة حدود متاجرته بملكيته ومدى إعتماده في نشاطه على مصادر خارجية متنوعة ( شاملة القروض المصرفية ) ، وتكلفة للحصول على هذه المصادر وتأثير ذلك على كفاءة سياسات الانتاج والتسويق والبيع والتحصيل داخل المنشأة طالبة القرض وانعكاساته على مركز السيولة بها وريحيته وقيمتها السوقية ككل .

ذلك حتى يتسنى دراسة ما يراه متخذ القرار الإئتماني من إجراءات لتصويب الأوضاع المالية داخل منشأة المقترض والوقوف على ادائها المالي وكفاءة إدارته وتخطيطه قبل وبعد القرض المطلوب .

ولا بد هنا أن يكون هناك تناسب بين موارد المقترض الذاتية وبين الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية لان ذلك يرتبط إلى حد بعيد بالقدرة الاقتراضية BORROWING CAPACITY للمنشأة أو المقترض طالب القرض .

**وجوهر هذا الجانب ينصرف إلى أهمية التأكد من توافر رأس المال المناسب لدى المقترض بوصفه أحد أهم خطوط الدفاع والأمان لكل من يتعامل مع المقترض من دائنين ومقترضين ومساهمين وأجهزه حكومية .**

### الضمانات :

نريد أن نؤكد هنا على حقيقة هامة وهي عدم جواز منح القروض ابتداءً لمجرد توافر ضمانات يرى البنك المقرض LENDING BANK أنها كافية ، أى أنه ينطلق من توافر الضمان كأساس لمنح الائتمان وهو أمر

خطير قاد لكثير من حالات التعثر ، كما تؤكد على أن الضمان قد يفرض نفسه فى حالات بعضها مثل التسهيلات قصيرة الأجل فى عمليات التنازلات فى مجال المقاولات وأوامر التوريد المختلفة خاصة إذا ما صاحبها تمويل يدفع مقدماً للمقترض للبدء فى تنفيذ ما أسند إليه ، كما أن الضمان بصفة عامة قد تفرضه مبررات موضوعية ومنطقية تعكسها نتائج دراسة طلب القرض ويرى متخذ القرار الائتماني أنه يمكن اتخاذ قرار بمنح الائتمان ويطلب دعم بعض الجوانب الإيجابية بتقديم ضمان أضافى عينى أو شخصى ، أو أن الضمان المطلوب يخلق بعض الثغرات القائمة أو المتوقعة أو أن الضمان يقلل من مساحة المخاطرة الائتمانية المصاحبة لقرار منح التسهيلات ومن ثم يطلب من المقترض تقديم ضمانات بعضها .

وإذا ما كان القرار الائتماني قد إستلزم تقديم ضمانات معينة فلا بد أن تكون قابلة للبيع أو للتصفية ولا يمثل الاحتفاظ بها تكلفة أو عبء مرتفع ، كما يسهل صيانتها ومراجعتها ومتابعتها والتأمين عليها والسيطرة عليها وأن يتوافر تحت يد البنك كافة المستندات الإدارية والقانونية التي تؤكد حقه على هذه الضمانات دون منازع إذا ما دعت أية ظروف مستقبلاً إلى تسييل هذا الضمان أيأ كانت صورته لأستبداء حقوق البنك المقرض .  
ولأهمية موضوع الضمانات سوف نعرض له فى أكثر من موضع فى الصفحات التالية من الكتاب .

### **طبيعة الظروف العامة والخاصة التي تحيط بالمقترض :**

الظروف العامة قد تؤثر على نشاط المقترض بصورة سلبية مما قد يهدد قدرته على الوفاء بالتزامه بسلد أموال البنك تتصل هذه الظروف العامة بالبنخ الأقتصادى العام فى المجتمع وما يمر به من حالة رواج أو كساد كذلك الأطار التشريعى الحاكم ومدى إستقراره خاصة ما يتصل بالتشريعات النقدية والجمركية والتشريعات الخاصة بتنظيم أنشطة التجارة الخارجية استيراد أو تصديراً .

ونستطيع أن نقرر هنا أن هذه الظروف العامة تنف شامخه خلف العديد من القروض والمشروعات المتطورة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ، وقد أثرت بشكل حاد فى إهدار استثمارات مالية ضخمة ولعلها مما يزيد صعوبة هذا الجانب أنه يصعب التنبؤ به وإلى مدى يعود عند إعداد الدراسات الائتمانية أو دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية المختلفة ، وتؤثر هذه الظروف العامة على مختلف قطاعات ووحدات النشاط الأقتصادى .

أما الظروف الخاصة وهى ترتبط بظروف كل مشروع على حده ومن ثم تختلف من مشروع لآخر وهى تأتى إنعكاس لكفاءة إدارة المشروع والقائمين عليه فى اتخاذ كافة القرارات الإنتاجية والتسويقية والفنية والإدارية والحصة السوقية لمنتجات المشروع أو خدماته التي يقدمها ومدى تطور هذه الحصة ونموها ودورة حياة المنشأة أو نشاط المقترض ، كذلك دورة حياة المنتج أو الخدمة التي يقدمها المقترض لأن ذلك يرتبط فى تقديرنا -

بالقدرة الإجمالية للمقترض على توظيف القرض بشكل سليم وتحقيق عوائد تفككه من سداد القرض وأعبائه للبنك في ميعاد السداد المتفق عليه .

وحيثما نتحدث عن أهمية دراسة دورة حياة المنشأة أو النشاط الخاص بالمقترض ، كذلك دورة حياة المنتج أو الخدمة التي يقدمها ، إنما نريد التأكيد على أهمية ربط مناهج التسويق المصرفي بالقرار الائتماني والتحليل الائتماني الشامل والمتكامل لطالب القرض . فكل منشأة أو منتج أو خدمة يمر بدورة تشبه دورة حياة الإنسان ، ويعكس الشكل التالي هذه المراحل :



ولكل مرحلة من هذه المراحل طبيعة خاصة وثيقة الصلة بالقرار الائتماني ، ولا بد أن يأتي هذا القرار استجابة لها وإدراك وإعنى بمخبراتها ، فطى سبيل المثال لا يمكن قبول تقديم تمويل لمشروع يعيش مرحلة التراجع والإنحدار أو مشروع يقدم منتج تراجع الطلب عليه بشكل حاد نتيجة مبركات تكنولوجيا حديثة أو أكثر تطوراً ، مثل مصنع ينتج أجهزة التليفزيون الأبيض والأسود في وقت ظهرت فيه أجهزة التليفزيون الملونة .

كما أن المشروعات التي تعيش مراحل النمو والاستقرار سواء في دورة حياتها أو دورة حياة منتجاتها تقبل المؤسسات المالية على أقراضها بقدر كبير من الثقة والأطمئنان بينما تتردد <sup>(١)</sup> بعض الشيء بصدد المشروعات في طور التقديم أو دخول السوق لأول مرة أو إذا كانت ستقدم منتج متخصص جديد أو له بدائل عديدة ويترقب أن يواجه منافسة حادة وهو أمر يجعل للتدبير بمستويات الطلب عليه أمر غاية في الصعوبة عند إعداد الدراسة الائتمانية ، ونفس الأمر بالنسبة لمرحلة التشبع ولكن بدرجات متفاوتة تكباين من حالة لأخرى وفق ظروف كل منها .

(١) بنوك الاستثمار والأعمال وكذلك البنوك المتخصصة بأقراضها المختلفة تختلف فلسفة التشخيص وأنماط التوظيف والتمويل كذلك هيكل مواردها المالية ، لذلك فهي تمثل وضماً خاصاً في هذا الشأن .

## معايير الجدارة الائتمانية ومؤشرات التحليل المالي

ومعايير الحكم على جدارة المقترض الائتمانية ليست مجرد سرد نظري أو أمرأ يعتمد على الخبرة الشخصية فقط للفاحص الائتماني ومن بعده متخذ القرار الائتماني ، ولكنها أمر يمكن إخضاعه لكثير من البحث والتحليل إذا ما أُقترن بمؤشرات التحليل المالي بإساليبه التقليدية المستقرة كذلك من خلال الدراسة المتعمقة لكافة البيانات والمعلومات التي يمكن استخلاصها أو التوصل إليها من خلال القوائم المالية والحسابات الختامية المقارنة لنشاط المقترض .

**وفيما يتصل بجوهر جانب الشخصية والذي يتصل بالالتزام المقترض بالوفاء بالتزاماته فإن ذلك يمكن قياسه من خلال ما يلي :**

– هل يوجد مثلاً مخصص ضرائب متنازع عليها في جانب الخصوم المتداوله من ميزانية المقترض ، وأن وجد منذ متى بدأ احتساب هذا المخصص وما هي إيجاباته هل هو في تصاعد أم لا ، هل يعبر عن وجهة نظر خلافية فعلية مع مصلحة الضرائب أم أن المنشأ المقترضه تستهدف السماطه والتسويق وأضاعه الوقت فيما يتصل بسداد التزاماتها الضريبية ، ويمكن في هذا الشأن طلب بيان أو شهادة حديثة واقية من مصلحة الضرائب لإستيضاح حقائق هذا الموقف . كما يتصل بهذه الجزئيه ما إذا كانت هناك ضرائب واجبه الأداء بالفعل وتم ربطها بشكل نهائي وذلك في بند ضرائب مستحقه وهل يتم سداد أقساطها أن وجدت في مواعيدها من عدمه وفق قرار التقسيط الصادر من مصلحة الضرائب ، وهل سبق لمصلحة الضرائب إتخاذ إية إجراءات في فترات سابقة ضد المقترض ؟؟

– هل توجد تأميمات إجتماعية مستحقه ، ومنذ متى بدأ التأخير في سدادها لهيئة التأمينات الإجتماعية ، وهل توجد نزاعات قائمة مع الهيئة حالياً أو سابقاً بشأن تسوية مستحقاتها مع المقترض ، وقد يصل بعض هذه النزاعات إلى حد توقيع الحجز على منشأ المقترض لاستيفاء حقوق الهيئة بإعتبارها من الحقوق الممتازه شأنها شأن مستحقات مصلحة الضرائب .

– دراسة موقف بعض بنود الدائنين مثل بند دائن شراء الأراضي المقام عليها المشروع طالب القرض ، حيث يغلب عليها طابع سداد دفعة مقدمه من قيمة الأراضي والباقي على أقساط ، ويمكن من خلال مطالعة المستندات التي توضح موقف السداد معرفة مدى إلزام المنشأ في سداد الأقساط في مواعيدها من عدمه .

### – معدل تداول حسابات الدائنين .

المشتريات الآجلة

كيفية احتسابه =

حسابات الدائنين

وذلك للوقوف على مدى إلزام المقرض في الوفاء بالمشتريات الآجلة المستحقة لدائنيه ، ويمكن دراسة ذلك على مدار الشهور المختلفة وليس عند إعداد الحسابات الختامية فقط ، كما يساعد ذلك التحليل على معرفة السياسة الائتمانية التي يتبعها دائنو المقرض معه ومدى إلزام المقرض بها كذلك مدى تناسبها مع السياسة الائتمانية التي يتبعها المقرض مع عملائه في شكل مبيعات آجلة ( حسابات للمدينين وأوراق القبض في جانب الأصول المتداولة ) وسوف نعود لذلك في موضع آخر .

## - فترة سداد حسابات الدائنين

٣٦٥

### كيفية احتسابها -

معدل تدلول حسابات الدائنين

وهو مؤشر هام تعكس نتيجته مدى إلزام المقرض بالسداد خلال فترات الائتمان الممنوحة له من مورديه ، وإذا ما كان هناك تأخير في السداد الفعلي كما هو وارد في شروط الائتمان الممنوحة من الموردين للمقرض ، فإن ذلك يمثل علامة بارزة لابد من التوقف عندها بالرصد والتحليل لمعرفة أسباب ذلك وهل هي أسباب مؤقتة طارئة أم أنها أسباب دائمة ، وهل يمكن علاج الموقف بسياسات مريحة قصيرة الأجل أم أن الأمر يستلزم إحداث تغييرات هيكلية لدخل المنشأة لتصويب أوضاعها ، وقد يسفر الموقف كله عن حالة عسر مالي لدخل المنشأة قد تستفحل لتصل إلى حد تهديد المشروع بالأفلاس نظراً لعدم قدرته على سداد التزاماته قصيرة الأجل ، وتستطيع هذه الجزئية أن تعطي للمحلل الائتماني أضواء كاشفة عن سياسات إدارة رأس المال العامل للمنشأة وسلامة قرارات الاستثمار في بنوده المختلفة .

## - دراسة هيكل استحقاقات حسابات الدائنين .

وذلك لاكتشاف حالات التأخير في السداد أن وجدت والتعرف على أسبابها وهل تتناسب هذه الاستحقاقات مع التدفقات النقدية الداخلة للمقرض وطبيعة نشاط المقرض أم أن الأمر في مجموعه في حاجة إلى مراجعته شامله .

وهكذا نجد في الأمثلة المتقدمة نماذج لما يمكن للمحلل الائتماني استقرائه من واقع البيانات وقوائم الحسابات الخاصة بالعميل طالب القرض ، وهو ما يقدم للمحلل المالي مادة خام هائلة تمكنه من الغوص في أعماق نشاط العميل وتشريحه واستجلاء أي غموض والربط بين جوانب الدراسة الائتمانية المختلفة بشكل موضوعي .

وفيما يتصل بجوهر جانب المقدرة الفنية والمالية والإدارية للمقترض ، فإن ذلك يمكن

استخلاصه إلى حد بعيد وقياسه باستخدام بعض مؤشرات ونسب التحليل مثل :

### - المقدرة المالية

ويتم النظر إليها من خلال دراسة مؤشرات السيولة مثل :

الأصول المتداولة

----- - نسبة التداول -

الخصوم المتداولة

النقدية

----- - المعدل النقدي -

الخصوم المتداولة

الأصول المتداولة - البضائع

----- - معدل السيولة السريع -

الخصوم المتداولة

ويتم مقارنة نتائج هذه المؤشرات مع النسب النمطية السائدة في القطاع أو النشاط الاقتصادي الذي ينتمي إليه نشاط طالب القرض كذلك في الأنشطة المماثلة ، كما تتم المقارنه مع نتائج السنوات السابقة ، ويتم من خلالها التصرف على موقف السيولة لدى المقترض باعتبارها متخللاً هاماً للتكبير من حالات التعثر التي نتجت من عدم كفاية الأرصدة النقدية الكافية لمواجهة احتياجات التشغيل بالإضافة إلى سداد التزامات الغير من أقساط وفوائد في مواعيدها .

### - الكفاءة الإدارية :

وتستهدف مؤشرات التحليل المالي الوقوف على كفاءة الإدارة في إدارة وتوظيف الموارد المالية ذات الكلفة العالية في الاستثمارات المختلفة وبخاصة الأصول المتداولة التي تمثل المصدر الرئيسي لتوليد النقدية اللازمه لاستمرار عجلة النشاط المشروع كذلك سداد الألتزامات لمستحقيها في مواعيدها .  
وأهم المؤشرات هنا ما يلي :

المبيعات الآجلة

----- - معدل دوران المدينين -

المدينين + أ. القبض

## معدل دوران المدينين

والمؤشر الأخير ذو أهمية بالغة في تقييم كفاءة سياسات الإئتمان التي يطبقها المقرض مع عملائه ، ذلك أن أى خال في هذه السياسة سوف ينعكس بشكل مباشر على إمكانية استرداد الإئتمان الذى تقدم المقرض لعملائه من البنك .

فإذا ما كانت فترات التحصيل الفعلية تتجاوز ما هو مسموح به فإن ذلك يعكس انخفاض كفاءة جهاز التحصيل التابع للمنشأة طالبة القرض ، ويؤكد وجود موارد مالية متجمدة لدى عملائها في شكل متأخرات لم يتم تحصيلها وقد يتحول بعضها إلى ديون مشكوك في تحصيلها أو ديون معدومة وهى مؤشرات شديدة السلبية قد تسفر في النهاية عن ضياع جانب هام من موارد المقرض الماليه وقد تفضى به إلى الدخول في دائرة التخطر نتيجة تملز موقف أحد البنود الهامة في الأصول المتداولة المتمثل في المدينين وأوراق القبض خاصة وأن هذا البنود هو أقرب بنود الأصول المتداولة بعد بند النقدية من حيث السرعة والقابلية للتحويل إلى نقدية يمكن إعادة تدويرها داخل المنشأة ومواجهة اعباء تشغيل المشروع ومقابلة إلزامات دائنيه .

وقد يصل الامر بالمحل المالي إلى اكتشاف أن السبب الرئيسى للتقدم يطلب القرض يرجع إلى وجود عجز في الموقف النقدي للمقرض وأن السبب الرئيسى الكامن وراء هذا العجز النقدي هو وجود متأخرات كبيرة مجمدة أو متعثرة لدى دائنيه وهو ما يعنى أن جانب ملموس من التدفقات النقدية الداخلة التي كان يتوقع دخولها للمقرض لم يتحقق . وفي موقف كهذا قد تساور المحلل الإئتماني الشكوك في أن تواجه التسهيلات المقترحة ملحقها نفس مصير المتأخرات المستحقة للمقرض لدى مدينيه ، ومن ثم يحجم رجل الإئتمان عن منح القرض وينتهى إلى التوصية بأن يقوم المقرض بدفع ورفع كفاءة سياسات التحصيل لملأ هذه المتأخرات مع تعديل شروط السياسة الإئتمانية المطبقة بين المقرض وعملائه ، ويزداد هذا الموقف خطورة إذا ما كانت الظروف السوقية للمقرض وطبيعة منتجاته أو خدماته والمنافسة التي يواجهها مما لا يسمح له بسرعة تطبيق سياسات مرنة جديدة تعزل من الأوضاع السلبية لنشاطه وبشكل خاص سياسات الإئتمان والتحصيل وانعكاسهما على موقف السيولة لديه .

## - تصنيف المدينين وفق الأهمية والوزن النسبى لعملائه ، تاريخ الاستحقاق :

ويساعد هذا المؤشر في تحديد الحجم الفعلى للمتأخرات وطول فترة استحقاقها وما أتبعه طالب القرض



بشأنها ، مخصص الدينون المشكوك فيها الواجب عمله ، لإحتمالات تواجد ديون معدومه نتيجة هذه التأخرات ، مدى إعتقاد المشروع على شريحة واسعة من العملاء أم أن هناك تركيز في عدد محدود منهم وهو ما يحدد نشاط المقرض وتنعكس عليه أية مخاطر أو توقف أو تعثر قد تلحق بهذا المدين الرئيسي .

#### تكلفة المبيعات

### — معدل دوران المخزون —

#### المخزون

ويتم مقارنة هذا المؤشر مع النسب النمطية في المشروعات المماثلة لنشاط المقرض كذلك مع نتائج نشاط السنوات السابقة ، ومن خلال نتائج هذا المؤشر يمكن استقراء كفاءة المقرض أو معاونيه في إدارة الإستثمارات في هذا البند الهام .

فالاستثمارات الزائدة في المخزون تمثل أموال راكدة ، كما أن الإستثمار بأقل مما يجب يعرض العميل لإختناقات في تدبير احتياجاته وقد يتسبب ذلك في أرتباك أو توقف برامج الإنتاج والبيع والتوريد ، لذا لابد من إتباع سياسة إستثمارية متوازنة بالنسبة للمخزون .

#### مخصص الدينون المشكوك فيها

### — مخصص الدينون المشكوك فيها —

#### اجمالى للمدينين

ويمكن للمحلل الإئتماني من خلال تتبع أرقام هذا المخصص أن يتعرف على جوانب كثيرة من نشاط طالب القرض مثل كفاءة سياسات الإئتمان والتحصيل وموقف المستحقات المتأخرة ومدى جودة قرارات إختيار المنشأة لمعاملتها ، كذلك إحتمالات تحول جانب من الدينون المشكوك فيها إلى فئة الدينون المعدومة ، كما يضمن على المحلل الإئتماني فحص مدى كفاية المخصص من عدمه .

### وفيما يتعلق برأس المال ، فيمكن من خلال التحليل للمالى لمركز العميل من واقع المستندات

المقدمة منه الوقوف على ما إذا كانت لديه أموال كافية لممارسة نشاطه أم لا ويمكن معرفة ذلك من خلال نسب ومؤشرات المديونية والتي توضح حجم الأموال المستثمرة في النشاط وكيف تم تمويلها ، بمعنى حجم مساهمة الموارد الذاتية المملوكة لطالب القرض وحجم الأموال أو مصادر التمويل للخارجية التى تم الإعتماد عليها ويمكن التوصل لذلك من خلال نسب التحليل المالى لهيكل التمويل كما يلى :

— حقوق الملكية / حقوق الغير — مره

حقوق الملكية / اجمالى الأموال المستثمرة = Z

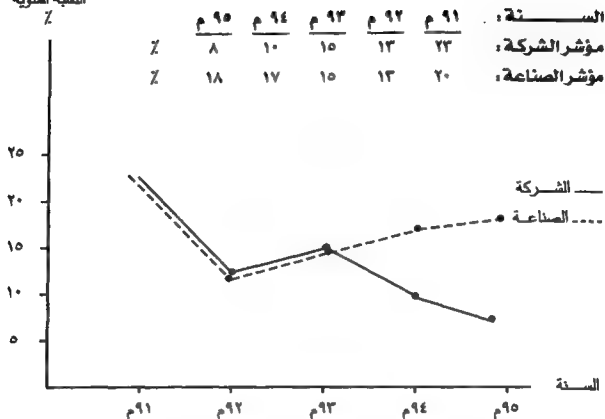
حقوق الغير / اجمالى الأموال المستثمرة = Z

ويفضل صياغة هذه المؤشرات قبل منح التمويل ثم بافتراض منح الائتمان المطلوب فقد يتمتع العميل بهيكل تمويلي جيد قبل منح الائتمان المطلوب ، إلا أنه في حالة منحه الائتمان قد تتدهور عناصر الهيكل التمويلي لنشاطه وترتفع الزاغة التمويلية بشكل حاد قد يهدد قدرته على رد الأموال المقرضة .

**كما أن الظروف العامة** يمكن استقراءها باستخدام تحليل الاتجاه في محاولة لتحديد المخاطر الكلية التي تواجه نشاط العميل وتحليل هذه المخاطر إلى مخاطر منتظمة SYSTEMATIC RISKS تواجه جميع المشروعات والقطاعات الاقتصادية داخل المجتمع ، وذلك توصلأ إلى تحديد المخاطر الغير منتظمة UNSYSTEMATIC RISKS وهي تلك التي تتصل بأداء نشاط كل مشروع أو وحدة إقتصادية أو قطاع إقتصادي على حده ، ويفيد تحليل الاتجاه للبيانات التاريخية عن فترات النشاط السابقة في تحديد موقع نشاط العميل من المشروعات المماثلة والتي تعمل في نفس القطاع الذي ينشط فيه العميل ، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد ما إذا كان تراجع مؤشرات نشاط العميل راجعاً إلى ظروف عامة تحيط بالجميع أم أن هذا التراجع يعود إلى أسباب تتعلق بكفاءة وإدارة العميل لنشاطه وعليه يمكن اتخاذ القرار المناسب في هذا الشأن ، وفيما يلي مثال لكيفية استخدام تحليل الاتجاه .

**مثال :** البيانات والمؤشرات التالية توصل إليها المحلل المالي والائتماني بصدد دراسة أحد الحالات المتقدمه للحصول على تسهيلات من البنك ، وقد تم رصد هذه المؤشرات في محاولة للتأكد من حقيقة الموقف بالنسبة لمؤشرات العائد على الإستثمار . حيث تبين لرجل الائتمان من خلال التداول المبدئي لطلب الإقتراض وخلال عملية التحليل المقارن لبيانات خمس سنوات سابقة ، أن هذا المؤشر تعرض للتقلبات وعدم الإستقرار ، بالاستفسار من طالب القرض أوضح أن السبب يرجع لعوامل خارج إرادته وتتصل بكل المشروعات المماثلة داخل السوق . وفي محاولة من رجل الائتمان للتحقق من مصداقية ما أدلى به العميل ولكي يشكل رؤية سليمة بشأن الطلب المقدم للإقتراض ، فإنه قام بجمع مؤشرات الصناعة التي ينتمي إليها العميل طالب القرض وعن نفس فترة الخمس سنوات وباستخدام تحليل الاتجاه باعتباره أحد أدوات التحليل المالي أمكن التوصل إلى مايلي :

النسبة المئوية  
%



شكل يوضح تطور العائد على حجم الإستثمارات للعميل

ويساعد الشكل السابق في بيان حقيقة الأسباب التي أدت إلى تراجع مؤشر العائد على حجم استثمارات

العميل وهل يعود ذلك إلى :

- ١ - ضعف إدارة العميل لنشاطه ووجود أسباب لدخل المنشأة أدت إلى ذلك التراجع ؟ ( مخاطر غير منتظمة ) .
- ٢ - أم أن هناك عوامل وأسباب خارج سيطرة العميل وتعرضت لها كل المشروعات المماثلة ؟ ( مخاطر منتظمة ) .
- ٣ - أم أن هناك مجموعة مشتركة من الأسباب تقع في نطاق المخاطر المذكورة بنوعها ؟

فإذا كان سبب التراجع يرجع إلى ضعف إدارة العميل ، فإن رجل الإئتمان يكون قد شخص الحالة الإئتمانية ووضع يده على عدد من المفاتيح الهامة وأصبح عليه أن يضع عدد من الضغوط في محاولة لتفسير أسباب الوصول إلى هذا التراجع ومن أمثلة ذلك مراجعة سياسات العميل الشرائية والبيعية والتسويقية والتمويلية وسياسات الإستثمار في أوراق القبض والنقدية والمخزون ومدى سيولة عناصر وأصول المركز المالي وتوازن هذه الإستثمارات وربط ذلك بمعدلات دوران هذه الأصول وقوتها الإيرادية وغير ذلك من الأساليب التي تحلل العلاقات التبادلية والمتشابكة بين مختلف جوانب إدارة نشاط العميل .

ويعكس الشكل السابق بوضوح أنه خلال السنوات الثلاث الأولى من الفترة الزمنية محل التحليل ، أن إداء

الشركة والعائد على استثماراتها كان متمشياً إلى حد التطبيق تقريباً إرتفاعاً وانخفاضاً خلال هذه السنوات الثلاث مع تفوق نسبي للشركة في السنة الأولى ، وبدأ من العام الرابع (١٩٤م) عاود مؤشر الصناعة الإرتفاع بينما تراجع مؤشر الشركة ، واستمر نفس الإتجاه العكسي ويصوره أعمق خلال عام ١٩٩٥ م . وتؤكد هذه الدلالات على أن أسباب تراجع مؤشر العائد على مجموع الإستثمارات بالنسبة للعميل إنما يرجع إلى أسباب خاصة بالعميل بصفة خاصة ولا ترتبط بالمؤشر العام للصناعة أو القطاع الإقتصادي الذي ينتمي إليه ، وتمثل هذه الدلالات خطوط حمراء أمام رجل الائتمان وهو بصدد دراسة طلب العميل .

**الجدارة الائتمانية** إذن مفهوم يتصل بمختلف جوانب دراسة العميل طالبا التسهيلات إذ تتصل كما تقدم بكل من :

- جوانب شخصيته المختلفة .
- رأس المال المتوافر لديه .
- الكفاءة والقدرة على إدارة النشاط .
- الضمانات التي يمكن تقديمها للبنك .
- طبيعة الظروف العامة القائمة والمتوقعة والتي تحيط أو ترتبط بطبيعة نشاطه .

وقد عرضنا كيف يمكن توظيف بعض أدوات التحليل المالي لخدمة مفهوم الجدارة الائتمانية وذلك لتعميق رؤية الباحث الائتماني ولتوثيق قراره أو توصيته خاصة بالنسبة لطالبي التسهيلات الائتمانية ممن لهم نواجد قائم ونشاط داخل السوق بحيث يمكن توافر البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل المالي ، وهو ما لا يتوافر بالنسبة للسلاء الجدد داخل السوق أو الذين يبدأون نشاطهم لأول مرة .

**ويمنح الائتمان لمن تتوافر لديه الجدارة الائتمانية** بدلالة المعايير الخمسة التي عرضنا لها موثقة بنسب التحليل المالي ويدعمها استعلام جيد ومستندات لا شبهة فيها .

وتبقى كلمة أخيرة بصدد مفهوم الجدارة الائتمانية نؤكد فيها على أن الهدف الأساسي من تقييم الجدارة الائتمانية للمقترض هو تقييم وقياس المخاطر الائتمانية بفرض الوقوف على تلك المخاطر الائتمانية التي قد تصاحب قرار منح المقترض التسهيلات التي يطلبها وكيف يمكن وضع الضوابط أو أخذ الضمانات التي يراها البنك كافية ومناسبة لمواجهة مثل هذه المخاطر الائتمانية وباعتبار أن هذه المخاطر جزء أصيل من أي قرار ائتماني خاصة وأن هذا القرار يتصل بالمستقبل والأداء المتوقع للمقترض وهو أمر يصعب التحكم فيه الى حد بعيد كما أن التنبؤ به ليس أمراً سهلاً .

## ٤. متى؟

### متى يمنح الائتمان؟

#### كى لا نفقد إحترامنا لأنفسنا

( ومع التسليم من جانبنا بأن المخاطرة الائتمانية لا يمكن النظر إليها إلا باعتبارها أمراً طبيعياً فيما يتعلق بممارسة الوظيفة الائتمانية ، إلا أن ذلك لا يعني إغفال الدراسة العلمية والتزام الحيطه والحذر عند إتخاذ القرار الائتمانى . وينفس درجة أهمية هذه الدراسة ، يتضح أمامنا درجة صعوبتها لما تحتويه من عمليات معقدة وطويلة من التنبؤ والتخطيط والتحليل فى ظل ظروف متغيره وتحكم حركتها متغيرات عديدة يصعب فى كثير من الأحيان إخضاعها للمنهج العلمى فى الدراسة والتحليل ويكتفى رجل الائتمان فى هذه الحالة بخبرة السابقة ، كما تستلزم قدراً كبيراً من المعلومات والحقائق عن أمور كثيرة يصعب توافرها فى ظل بيئة تفتقد نظماً دقيقة وأمينه للمعلومات المختلفة .

، وقد سبق تناول موضوع الضمانات ، ويبقى التأكيد على حقيقة هامة مؤادها أن العناصر الأخرى المتعلقة بدراسة العميل لم تلق حظها الوافر من العناية وحسن التقدير من قبل رجال الائتمان فى العديد من الوحدات المصرفية )<sup>(١)</sup>

(١) من مقال المؤلف بطران ( الائتمان الهارب .. متى نطلق لأمه العتود ) منشور بمجلة الأهرام الإقتصادى الأسبوعى فى ١٢/١٠/١٩٨٧ م .

## دوائر مراحل صناعة قرار الائتمان



شكل إيضاحي يعكس تداخل وتشابك الجهود داخل البنك ، كما يعكس الطبيعة المستمرة لصناعة قرار الائتمان

## متى يمنح الائتمان؟؟

أكدنا خلال السطور السابقة من الكتاب على أهمية وصعوبة صناعة قرار الائتمان ذلك للقرار الذى يمثل مساهمة متكاملة من الحلقات المتداخلة مع بعضها البعض وتتأثر قوة وسلامة هذه السلسلة بقوة وإحكام كل حلقة فيها وتمثل الأسئلة المختلفة التى طرحناها حلقات متتابعة فى هذه السلسلة ، ومن أهم هذه الحلقات تلك المتصلة بتوقيت أو لحظة إتخاذ القرار الائتمانى بمنح الائتمان للعميل ، وتمثل هذه الحلقة العمود الفقري للقرار الائتمانى لأنها تغطى مجموعة من المحددات شديدة الحساسية والأهمية مثل :

( أ ) ١ - ما هى المخاطر الائتمانية التى ترتبط بطلب العميل محل الدراسة ، مع تصنيف فرعى لكل مجموعة من هذه المخاطر ، للوقوف على ما يتصل منها بالعمل وبالعناية المطلوب تمويلها كذلك ما قد يتصل منها بالبنك ؟؟

٢ - كيف يمكن مواجهة هذه المخاطر ؟؟

٣ - ما هى الضوابط الائتمانية التى يتعين أخذها فى الاعتبار عند الدراسة ؟؟

( ب ) كيفية قياس المخاطر المصاحبة لقرار منح الائتمان ، وما هى الأدوات المناسبة التى تستخدم فى عملية القياس هذه ؟؟

( ج ) مامدى توافر مبادئ الإفراض الجيد فى الحالة الائتمانية محل الدراسة ؟؟

( د ) هل يتوافق القرار الائتمانى مع السياسة الائتمانية العامة بالبنك أم لا ؟؟

### خطوات التناول المبدئى لطلب الاقتراض

١) التأكد من أن الطلب المقدم يتفق مع السياسة الائتمانية للبنك .

٢) تحديد حجم المخاطر المرتبطة بطلب الاقتراض .

٣) هل يمكن تجنب هذه المخاطر أو التعامل معها ؟

٤) ما هو حجم العائد المطلوب من تمويل الطلب ومدى تناسبه مع المخاطر التى تم تحديدها ؟

٥) تكامل وسلامة المستندات والبيانات المقدمة مع طلب الاقتراض .

### المخاطر الائتمانية

تتعدد مصادر المخاطر الائتمانية وتتسع دائرتها لتشمل كل الأطراف المتصلة بقرار منح الائتمان والمرتبطه به

إضافة إلى ما قد تطرحه الظروف العامة من مخاطر تؤثر على قرار منح الائتمان ، ويمكن عرض ذلك كما يلى :

١) مخاطر ترتبط بطبيعة العملية المطلوب تمويلها وطبيعة النشاط الأقتصادي الذي يلتمى إليه نشاط

العميل طالب التسهيلات الائتمانية .

٢) مخاطر ترتبط بالعميل .

٣) مخاطر ترتبط بالبنك مانح الإئتمان .

٤) مخاطر ترتبط بالظروف العامة .

وسوف نعرض لهذه المخاطر تباعاً .

## **- المخاطر التي تتصل بطبيعة العملية المطلوب تمويلها وطبيعة النشاط الذي**

**تنتمى إليه :**

تتفرع أشكال منح التسهيلات الائتمانية ، كما تختلف أهداف كل منها ، ويتميز كل شكل من هذه الأشكال

بعدد من المخاطر التي تنجم من طبيعة العملية ذاتها ، وذلك كما يلي :

### **- عمليات تمويل بضائع :**

ومن أمثلة المخاطر الهامة التي ترتبط بطبيعة هذه التسهيلات :

١- عدم استقرار أسعار البيع للبضائع المقدمة كضمان :

الأمر الذي يعرض القيمة السوقية للإهتزاز المستمر ومن ثم عدم السيطرة على النسب التسليفية للبضائع كضمانات للتسهيلات الممنوحة وعدم ثبات نسبة المارج أو الهامش الذي يتخذه البنك كغط أمان بين قيمة البضائع السوقية والنسبة التسليفية الممنوحة بضمانها . وقد يراكب ذلك عدم قدرة العميل أو عدم إلزامه بتغطية قيمة التراجع في الضمانات من موارده الذاتية ، حتى يظل البنك محتفظاً بالعلاقة بين قيمة البضائع كضمان ونسبتها التسليفية .

### **٢- تعرض البضائع للتلف والهالك :**

وهذه المخاطر تواجهها أنواع كثيرة من البضائع بحكم طبيعتها أو لخلل طارئ أو معتمد في ظروفها

الخزينة ، الأمر الذي يفقد البنك ضمانته الأساسية المتمثلة في البضائع المخزنة .

### **٣- التقادم الفني :**

تعرض بعض أنواع البضائع للتقادم الفني ، كأن تظهر في الأسواق مستحدثات أو مبتكرات تكنولوجية

تخلق أنماط جديدة لدى المستهلكين بالسوق ، ويحدث تحول في الطلب عن السلع المخزنة إلى السلع الجديدة



والتي توفر إستخدامات بديلة وجوده أعلى ، في مثل هذه الحالات تصبح البضائع الموجودة بالمخازن كضمان بلا قيمة حقيقية ، ويصعب سداد قيمة للتسهيلات الممنوحة بضمنان هذه البضائع لفقد خاصية التسييل الذاتي لها ومن ثم لم تعد مصدراً للسداد .

### ٤- المنافسة داخل السوق :

قد تشد صورة المنافسة بين المتعاملين في أنواع معينة من البضائع ، الأمر الذي يهدد مستويات الطلب عليها ويتدهور أسعار البيع نتيجة لعدم التنافس بشكل صحي ورغبة كل حائز لهذه البضائع للتخلص منها سواء لتوقع انخفاض الأسعار مستقبلاً أو قرب قوات مواسم تصريفها وتصبح تكلفة الاحتفاظ بها بالمخازن مرتفعة جداً ، وقد تظهر طررز وموديلات جديدة تجعل البضائع المخزنة بلا قيمة في المواسم القادمة .

كما قد تخلق العلاقة بين حجم العرض والطلب داخل السوق ، نتيجة دخول متعاملين جدد يزداد معهم حجم المعروض وهو أمر يحدث نفس الآثار السلبية . وقد يكون لسميل البنك الحاصل على تسهيلات بضمنان مثل هذه البضائع مركزاً أو حصّة سوقية جيدة في ظل وضع إحتكاري أو شبه إحتكاري ، وتحت ضغوط المنافسة الغير رشيدة كما تقدم قد يفقد هذه الحصّة أو تأكلها بشكل حاد ويؤثر ذلك على القدرة للتصريفية لهذه البضائع وبالتالي يحدث خلل في برامج السداد للتسهيلات من حيث القيمة وتوقيات الدفع .

### ٥- التقلبات التشريعية :

مثل ظهور تعديلات في القوانين المنظمة لعمليات الاستيراد والتصدير والجمارك وغيرها ، مما يؤثر على كافة حقائق ومتغيرات قرار منح التسهيلات والتي كانت قائمة في وقت اتخاذ هذا القرار مثل قرارات حظر الاستيراد لخامات معينة أو سلع وسيطة بعينها وقد يؤثر ذلك على المنتج النهائي الذي يتخصص العميل فيه ويقوم بتخزينه ، وقد يتم رفع الحظر عن الاستيراد لسلع أو خامات معينة الأمر الذي يزيد معه المعروض داخل السوق من أنواع مختلفة بديلة ومنافسة تفقد عميل البنك القائم بتخزين بضائعه سوقه الرئيسية وترتبط برامج التصريق والبيع وعليه لا يستطيع سحب البضائع وحلول آجال سداد التسهيلات وعدم القدرة على الوفاء للبنك .

٦ - عدم سلامة المستندات التي تثبت ملكية العميل للبضائع المقدمة منه كضمان للبنك .

٧ - عدم توفير الغطاء التأميني المناسب لحماية البضائع المخزنة ، سواء من حيث قيمة هذا الغطاء أو طبيعته الأخطار المؤمن ضدها ( حريق / سطو / تلف ... ) .

٨ - مخاطر التركيز على منح التسهيلات بضمنان بضائع معينة وعدم تنويع أنواع هذه البضائع لتخفيف المخاطر الخاصة بعمليات التركيز .

## - عمليات التمويل بضمان تنازلات -

من أمثلة المخاطر التي ترتبط بهذا النوع من التسهيلات مايلي :

- ١ - عدم قدرة العميل كلية على تنفيذ إلتزاماته عن العملية المسندة إليه والتي تمثل مصدر السداد الفعلي .
- ٢ - عدم قدرة العميل على الوفاء ببرامج للتنفيذ والتسليم المتفق عليها مما يترتب عليه غرامات وقوائد تأخير تؤثر على إقتصاديات تنفيذ العملية وتككل ربحيتها وعدم القدرة على سداد الدفوعات المقدمة السابق منحها للعميل من البنك .
- ٣ - مصادرة خطابات ضمان الدفعة المقدمة وخطابات الضمان النهائية التي يكون البنك قد أصدرها على قوة عملية التنازلات التي قام بتمويلها ومنح العميل تسهيلات بموجبها .
- ٤ - إرتفاع اعمار المدخلات الخاصة بالعملية المسندة للعميل من تدبير خامات وتأجير معدات وتهيئة المواقع وأجور تشغيل ، وعدم مناسبة ذلك مع أسعار البيع أو التسليم التي سبق للعميل قبولها عند إرساء العملية عليه . في ضوء ذلك لن يستطيع العميل الإستمرار في الوفاء بتعهداته بموجب أمر إسناد للعملية ، ويصبح التنازل عن العملية غير ذي موضوع حيث يسقط ويفقد قيمة العملية ، ويصبح البنك في مثل هذه الحالات في موقف حرج وعدم وجود غطاء أو ضمانه للتسهيلات السابق منحها .
- ٥ - فقد العميل لبعض كوافره المحترفه والمتخصصة في تنفيذ عمليات بيعها وعليه يفقد كفاءة التنفيذ أو يعجز عنه كلية مما يعرضه لمشكلات كبيرة مع الجهة المسندة للعملية والتي تنازل عنها للبنك .
- ٦ - إرتباك المركز المالي وتدهوره أثناء استخدام التسهيلات ، وظهور تهديدات من جهات سيادية لأستيفاء حقوقها مثل الضرائب والتأمينات الإجتماعية ، ومنازعات قضائية مع أطراف أخرى .
- ٧ - إرتباط العميل بتنفيذ عمليات أخرى تسند إليه ، وقيامه في فترات زمنية ضاغطة بتنفيذ أكثر من عملية مما يفوق طاقاته الإدارية والتغذية والمالية ، تحت ضغط الإنتشار في السوق وتحقيق أرباح كبيرة ، مما يؤثر في النهاية على كفاءة تنفيذ مجمل العمليات المسندة إليه وتعرضه للكثير من المشكلات التي ذكرناها في النقاط السابقة .

## ٢-عمليات التمويل بضمان الأوراق المالية:

تتميز هذه العملية بطبيعتها الغنية واتساع دائرة المخاطر الخاصة بها حيث ترتبط بدراسة موقف العميل مقدم الأوراق المالية للأقراض بضمانها كذلك دراسة المركز المالي للشركة مصدرة الأوراق المالية المقدمة كضمان - أي أن الموقف يحدد مخاطر مزدوجة من العميل والشركة مصدرة الورقة المالية ، وبالتالي يبذل البنك جهد مضاعف في المتابعة والرقابة المستمرة للمركز المالي لكل منهما ، ويزيد من صعوبة الأمر في بعض البنوك عدم تكرارية هذه العملية وعدم توافر كوادر متخصصة للقيام بأعمالها وتتمثل أهم مخاطر هذا النوع من التسهيلات فيما يلي :

- ١ - عدم استقرار أسعار بيع الأوراق المالية لدخل البورصة .
- ٢ - عدم استقرار حجم التعامل وعدد العمليات على الورقة المالية .
- ٣ - عدم استقرار المركز المالي للشركة مصدرة الورقة المالية مما يؤثر على القيمة السوقية لأسهم أو السندات التي تصدرها .
- ٤ - عدم القيد بسجلات الشركة المصدرة للورقة المالية بما يفيد تقديم الورقة المالية للبنك كضمان والإقراض بضمانها .
- ٥ - منح التسهيلات الائتمانية بضمان أوراق مالية غير مقيدة بالجدول الرسمي لبورصة الأوراق المالية .
- ٦ - عدم سلامة المستندات التي تثبت ملكية العميل للأوراق المالية المقدمه منه كضمان .
- ٧ - عدم قدرة العميل على تغطية الإنخفاض في القيمة السوقية للأوراق المالية من موارده الذاتية ، وهو ما يخل بمركز الضمان نتيجة تراجع للقيمة السوقية وتآكل النسبة التسليفية بسبب عدم التوازن بين النسبة التسليفية والقيمة السوقية .
- ٨ - تركيز عمليات الإقراض بضمان أوراق مالية على الأوراق الخاصة بعدد محدود من الشركات أو للشركات التي تنتمي لقطاعات إقتصادية معينة ( زراعية / صناعية / سياحية ) وهو الأمر الذي تنشأ معه مخاطر مرتفعة إذا ما تعرضت المراكز المالية لهذه الشركات لتقلبات حادة ، أو تعرضت هذه القطاعات الإقتصادية لتقلبات الدورات التجارية والموسمية .

## ٣-عمليات التمويل بضمان كمبيالات:

- ١ - ألا تمكن الكمبيالات المقدمة كضمان عمليات تجارية حقيقية وعليه تعتبر كمبيالات مجاملة أو صوريه .
- ٢ - عدم ارتباط الكمبيالات المقدمة بطبيعة نشاط العميل ونشاط مدينه المسحوب عليهم الكمبيالات

المقدمة للبنك كضمان .

٣ - عدم تناسب حجم وقيمة الكمبيالات مع حجم نشاط العميل كما تظهره القوائم المالية ونتيجة الاستعلام من المصادر السوقية والمصرفية ونتيجة الزيارة للمنشأة . كذلك عدم تناسب الكمبيالات الخاصة بالمسحوب عليهم من حيث حجم نشاطهم وقيمة هذه الكمبيالات وحجم تعاملاتهم السابقة مع عميل البنك .

٤ - عدم تناسب آجال استحقاق الكمبيالات المقدمة مع طبيعة النشاط وطول الدورة التجارية أو التشغيلية لكل من العميل والمسحوب عليهم ، والسياسة الائتمانية المطبقة لتنظيم تعاملاتهم مع بعضهم البعض .

٥ - عدم قبول المسحوب عليهم للكمبيالات ، ووجود تحفظات بشأن الوفاء بقيمة الكمبيالات .

٦ - تركيز عمليات الإقراض بضمان كمبيالات في أنشطة إقتصادية معينة ، مما يعرض الأموال المقرضة للإهتزازات التي تولده مثل هذه الأنشطة من كساد وركود وتقلبات موسمية .

٧ - عدم إخطار المسحوب عليهم بالبريد المسجل بعدم الوصول بأن الكمبيالات قد قدمت للبنك كضمان للتسهيلات . مانية التي تم منحها للساحب ( دائن المسحوب عليهم ) .

### المخاطر المرتبطة بالعميل

وترتبط هذه المخاطر بالعناصر الرئيسية التي تمثل جدارته الائتمانية على النحو الذي عرضنا له عند الحديث عن معايير الجدارة الائتمانية للتمتعرف على تسميتها بالـ 5C'S ومن الأمثلة هنا فقد العميل لأهليته لإستمرار التعامل مع البنك ، وإهدار سمعته الشخصية نتيجة سلوكيات إجتماعية طرأت على سلوكه الشخصي بعد منحه التسهيلات ، عدم حرص العميل على الوفاء بالالتزاماته المستحقة للآخرين وتعرضه لعمليات بروتستو أو إشهار إفلاس وهو ما يهدر جدارته الائتمانية وقوامها إحترام التعهدات والوفاء بالالتزامات ، تدهور المركز المالي للمقترض ، تراجع الكفاءة الإدارية في إدارة العميل لنشاطه سواء لأسباب ذاتية أو لخروج بعض الكفاءات المتميزة من المنشأة ، ومن المخاطر أيضاً تراجع المقدرة الإنتاجية نتيجة خلل في سياسات وأساليب الإنتاج وجودة المنتجات التي يخصص العميل في تقديمها .

### المخاطر المرتبطة بالبنك مانح الائتمان

والمصادر الرئيسية للمخاطر التي تنشأ من داخل البنك يمكن حصرها فيما يلي :

- ضعف نظم العمل الداخلية والإجراءات الرقابية .

- قصور أجهزة المتابعة .

- عدم توافر الخبرات المتخصصة والتي تتمتع بالكفاءة التي تمكنها من القيام بعملها على خير وجه .
- عدم سلامة صياغة التوصية والرأي لمنح التسهيلات المقترحة ( إنظر الجزء التالي للكتاب ) .
- عدم توافر قنوات إتصال جيدة بين الإدارات المختلفة داخل البنك والمتداخلة في صناعة وتنفيذ ومتابعة الإئتمان الذي يتم منحه للعملاء .

### ومن الأمثلة المتكررة هنا مايلي :

- عدم الربط في القرار الإئتماني وبشكل واضح لا لبس فيه بين توقيت إستيفاء البنك للضمانات وسيطرته عليها وبين بدء استخدام التسهيلات ، وعملياً يحدث كثيراً أن يتم الصرف للتسهيلات قبل إستيفاء الضمانات .
- عدم إستيفاء مستندات ملكية الضمانات وعدم التحقق من أنه لا توجد مزايدات من الغير بشأنها .
- عدم التأمين على الضمانات لصالح البنك في الحالات التي تستلزم ذلك .
- عدم المتابعة الدورية للضمانات والتحقق من تواجدها وعمل الجرد اللازم بالنسبة للضمانات التي يمكن جردها بسهولة من وقت لآخر .
- عدم الرقابة المستمرة للنسب التسليفية وتناسبها مع مركز الضمان .
- وجود ثغرات أو نصوص غير محكمة في عقود منح للتسهيلات تقلل من سيطرة البنك وسلامة موقفه في حالات التقاضي عندما تتعرض بعض التسهيلات الإئتمانية .

### المخاطر المرتبطة بالظروف العامة

ترتبط هذه المخاطر بالظروف التي تخرج عن إرادة كل من العميل المقترض والبنك المقرض ، والتي قد يصعب التنبؤ بها عند إتخاذ القرار الإئتماني ، كما لا تتصل هذه المخاطر بنشاط العميل فقط أو بالقطاع الإقتصادي الذي ينتمي اليه فحسب ولكنها تمتد أحيانا لتؤثر في كافة القطاعات والمنشآت والأنشطة داخل المجتمع .

وتتصل هذه المخاطر أساساً بقرارات سيادية وصدور تشريعات ونظم ملزمة وقد تحدث تغيرات جذرية في الوضع القائم أو تفرض شروطاً وتضع محاذير تكبل من حركة النشاط الإقتصادي ، كما ترتبط هذه المخاطر بإعتبارات سياسية وإجتماعية معينة داخل المجتمع تحدث آثاراً سلبية على مجريات الحياة الإقتصادية بشكل عام والجهاز المصرفي جزء منها مما يصنع مخاطر كثيرة تؤثر على قدرة العميل على سداد ما حصل عليه من إئتمان وكذلك قدرة البنك على إسترداد هذا الإئتمان وذلك على نحو ما تم التعرض له في أكثر من موضع في هذا الكتاب .

## مواجهة المخاطر الائتمانية

المخاطر هي جزء طبيعي من القرار الائتماني . ومن الناحية العملية يصعب إلى درجة الإستحالة أن نجد قرار ائتماني خالي من المخاطر ، والقرار الائتماني في جوهره محاولة للسيطرة على هذه المخاطرة والنزول بها إلى أدنى مستوى ممكن أو تعجيلها وإبطال مفعولها نهائياً في الحالات التي يكون فيها ذلك ممكناً .

والعمل المصرفي بطبيعته ، وللبنك بشكل خاص كمؤسسة مالية تمثل المخاطر جزءاً لا يتجزأ من طبيعة نشاطه ولدرجه أن البعض يرى أن البنك بمثابة مؤسسة لحمل المخاطر BANK IS A TAKEN RISK CORPORATION كما يذهب البعض الآخر <sup>(١)</sup> إلى القول بأن العمل المصرفي في جملته هو تحمل للمخاطر المحسوبة ، وأن الرجل المصرفي الناجح هو ذلك الرجل القادر بخبرته على التقييم والتقدير السليم لهذه المخاطر .

THE ENTIRE BANKING BUSINESS IS ONE OF TAKING CALCULATED RISK  
AND A SUCCESSFUL BANKER IS AN EXPERT IN ASSESSING SUCH RISKS .

وقد عرضنا في الصفحات السابقة لأهم المخاطر التي تكلف القرار الائتماني ونعرض هنا في عجالة لكيفية التعامل مع هذه المخاطر ومواجهتها بهدف التظلم عليها وتقليل آثارها السلبية المتوقعة على نتائج القرار الائتماني بشأن منح تسهيلات إئتمانية معينة ، ويمكن تناول ذلك كما يلي :

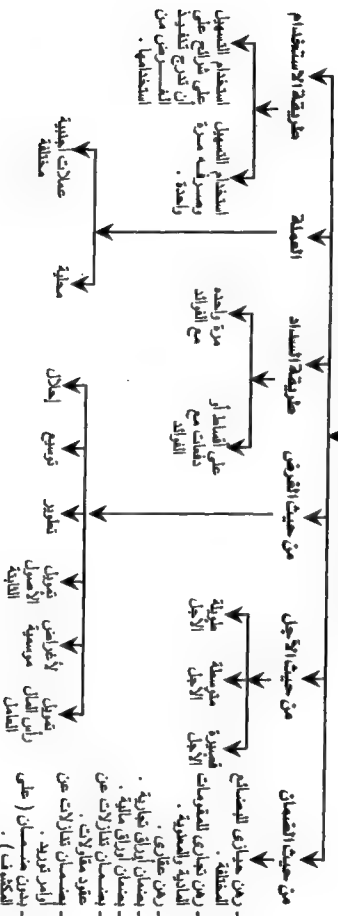
- ١ - سلامة التطبيق للصوابط الخاصة بمنح كل نوع من أنواع التسهيلات الائتمانية المختلفة .
- ٢ - الاستفادة من خدمات الهيئات المتخصصة في تأمين وضمان عمليات الإئتمان المصرفي مثل : شركات ضمان الصادرات ، شركة ضمان مخاطر الائتمان .
- ٣ - نقل المخاطر إلى أطراف أخرى TRANSFERRING RISK TO THIRD PARTIES وذلك بإقتسام المخاطر مع الغير ، خاصة في التسهيلات كبيرة الحجم أو ذات المخاطر المرتفعة ، حيث يتم دعوة أكثر من بنك للاشتراك في منح هذه التسهيلات تحت مايسمى بالقروض المشاركة . SYNDICATED LOANS

- ٤ - تعزيز نظم الرقابة والمتابعة داخل البنك ، بهدف منع وقوع الإخطاء واكتشافها فى وقت مناسب ووضع الاجراءات الوقائية والعلاجية الملائمة .
- ٥ - إستخدام أساليب القياس المناسبة بهدف قياس المخاطر الائتمانية التى تصاحب القرارات الائتمانية بأنواعها المختلفة .
- ٦ - إستيفاء الضمانات التى تلائم كل حالة ائتمانية ، وذلك حينما تسفر مؤشرات الدراسة عن أهمية إستيفاء هذه الضمانات ، وعدم منح الائتمان إنطلاقاً من توافر الضمان أساساً .

## بعض أساليب مواجهة المخاطر الائتمانية

- تقديم ضمانات عينية .
- تقديم كفيل مالى وذو سمعة جيدة .
- وضع شروط ( قيود ) على قدرة المقرض فى إتخاذ بعض القرارات التى يرى البنك إنها قد تؤثر على قدرة العميل على رد الائتمان الذى تم منحه له .
- شرط السداد الممجل للتسهيلات فى حالة إرتباك إباء المقرض مستقبلاً .
- إشتراط السداد الجزئى ( شهرى ، ربع أو نصف سنوى ) لتخفيف مخاطر عدم السداد .
- شرط سداد القوائد مقدماً لتخفيض مخاطر عدم السداد .
- طلب مشاركة بنوك أخرى فى تقديم الائتمان المطلوب .
- تقديم ضمانات هيئات متخصصة .

## الأنواع الرئيسية للتسهيلات الائتمانية





## الضوابط الائتمانية لدراسة بعض أنواع الائتمان الرئيسية بالبنك

- بضمان بضائع .
- بضمان تنازلات .
- بضمان كمبيالات .
- بضمان أوراق مالية .
- بضمان الرهن التجارى للآلات .
- بالضمان الشخصى .

### قرارات منح الائتمان بضمان بضائع

- أهم الاعتبارات والضوابط الواجب مراعاتها عند إتخاذ هذه القرارات .
- أن تكون البضائع المقدمة كضمان أو لطلب التمويل من السلع الرئيسية .
- أن تنسم أسعار هذه البضائع بالإستقرار وعدم التقلبات الحادة إرتفاعاً وإنخفاضاً .
- إستقرار الطلب على هذه البضائع وعدم تعرضه لدورات وتقلبات حادة رولجاً وإنكماشاً .
- أن تكون هذه البضائع سهلة التصريف ولا توجد مشكلات بشأن سرعة بيعها دون خسائر .
- ألا تكون سريعة التلف أو قابلة للاشغال بطبيعتها ، ولابد أن تراعى الإعتمادات الدائمية فى مثل هذه الحالات .
- سهولة التخزين والإفراج عن هذه البضائع من حيث الطبيعة والحجم والحالة المتواجدة عليها .
- سلامة مستندات الملكية لهذه البضائع وتقديمها متكاملة للبنك دون تحفظات أو حقوق للغير بشأنها . إلا فى ظل الأوضاع ووفق الشروط التى يرى البنك وبخاصة الإدارة القانونية قبولها . وذلك فى غير الحالات التى يكون تدبير هذه البضائع قد تم خارج البنك بمعنى عدم فتح اعتمادات مستندية خارجية أو محلية لحساب العميل لتدبير هذه البضائع أو إصدار خطابات ضمان لصالح مورديها للعميل أو أشكال للخدمات المصرفية المختلفة الممكنة فى هذا الشأن .
- الرهن الحيازى لهذه البضائع لصالح البنك فى مخازن مخففة تخضع للإشراف والمتابعة والرقابة من قبل البنك . وذلك فى الحالات التى لا يمكن قبول مخازن مفتوحة بشأنها . سواء لاعتبارات خاصة بالبضائع أو

بالعميل وحدائه تعامله مع البنك أو ضوابط العمل بالبنك وسياسته الائتمانية في هذا الشأن ، ويلاحظ هنا أن بعض أنواع البضائع بطبيعتها يصعب تخزينها في مخازن مغلقة وهو ما يرفع من مخاطر تمويل مثل هذه البضائع ، وعلى رجل الائتمان أن يبحث مع العميل عن بعض الضوابط والضمانات الأخرى التي يمكن بها السيطرة على المخاطر القائمة في حالة التخزين في مخازن مفتوحة .

- التأمين على البضائع لصالح البنك ولا بد أن تراعى الإحتياجات التالية بالنسبة لعملية التأمين :

- القيمة التي سيتم التأمين بها على البضائع .

- طبيعة المخاطر التي تهدد البضائع التي سيتم تخزينها ، حيث تختلف هذه المخاطر من سلعة لأخرى ، وقد تتراوح بين مخاطر السطو ، للحريق ، التلف ، تعطل ماكينات تبريد لبضائع مخزنة في ثلاجات وغير ذلك .

- تنفيذ التغطية التأمينية المناسبة للمخاطر التي يتم تحديدها في الجزئية السابقة .

- مدة سريان التغطية التأمينية لحماية حقوق البنك .

#### - الاشتراطات الخاصة بالوثيقة مثل ،

- المستفيد من التأمين ( لا بد أن يكون البنك مباشرة طول فترة منح التسهيلات ) .

- التعليمات الخاصة بمد أجل سريان الوثائق التأمينية أو تجديدها .

- كيفية المطالبة بالتعويضات في حالة تحقق للخطر المؤمن ضده .

- عدم إصدار الوثيقة معلقة على شرط أو تحفظ يقلل من فعاليتها في تغطية حقوق البنك الناشئة بموجبها .

- توقيت وكيفية وحجم سداد الأقساط الخاصة بالوثيقة ومن سيقوم بحملها .

#### - الاعتبارات العامة الأخرى :

- مراعاة النسب التسليفية للبضائع ، ومتابعة هذه النسب من وقت لآخر طول فترة سريان التسهيلات

الممنوحة لعملاء البنك ، ويراعى بالنسبة لهذه النسب التسليفية أية ضوابط صادرة من البنك المركزي أو ضوابط السياسة الائتمانية بالبنك .

- المتابعة المستمرة لسعر السوق بالنسبة للبضائع المخزنة والمرونة لصالح البنك ، لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب للحفاظ على النسب التسليفية أو إتخاذ قرار مشترك مع العميل بسرعة تصريف البضائع .

- الإلزام الصارم بقاعدة التلازم بين البضائع المخزنة مع الضمان بحيث يتناسب في أى وقت قيمة

الضمانات المقدمة مع رصيد البضائع المخزنة وذلك خلال فترة منح التسهيلات الائتمانية بضمان هذه البضائع ، ويلاحظ هنا استثناءات محددة فى الحالات التى تستلزم الإفراج عن البضائع لاستكمال عمليات تصديق أو توريد أو تصدير ومثل هذه الحالات تعالج وفق ضوابط خاصة لكل منها .

- عدم تركيز البنك لعمليات الإقراض بضمان بضائع على سلعة واحدة أو عدد محدود من السلع ، وذلك لتجنب المخاطر التى قد تتعرض لها محفظة البنك إذا ما تعرضت مثل هذه البضائع المحدودة إلى هبوط حاد فى أسعارها أو تراجع الطلب عليها أو ظهور بدائل لاستخدامها وتقاوم مثل هذه البضائع المخزنة تكنولوجياً ولهذا فإن التعامل مع قاعدة واسعة من البضائع يتيح للبنك تنويع محفظة القروض بضمان بضائع ومن ثم تقليل حجم المخاطر المحتملة فى هذا الشأن .

- تحديد أسلوب تقييم قيمة البضائع وهل هو سعر الشراء أو سعر إستيراد البضائع ، الأسلوب المحاسبى لتقييم البضائع كمخزون وأيهما يطبق قاعدة مايرد أولاً FIFO ، أم مايرد أخيراً بصرف أولاً LIFO .

- المتابعة المستمرة لحركة السحب والإيداع للبضائع المخزنة ومدى تمشيها مع طبيعة وطول الدورة التجارية أو الإنتاجية للمصنع ، مدى تناسب هذه الحركة مع إحتياجات رأس المال العامل ، وطبيعة السلعة ، وكونها بضائع موسمية من عدمه وذلك بغرض الوقوف على أية مشكلات مبكراً بالنسبة لتصريف وتسويق هذه البضائع .

- يحسن فى مثل هذا النوع من التسهيلات الائتمانية أن يكون هناك ترابط بين ضمانات التسويق المسبقة للبضائع مع التسهيلات الائتمانية المطلوبة بضمانها ، مثل أن تكون هناك تعاقدات رسمية للتوريد أو إتمادات مستندية للتصدير سابقة على منح التسهيلات أو متلائمه معها ومشروطه بها ، بحيث تتم التصفية الذاتية للبضائع بشكل متزامن مع عمليات التوريد أو التصدير .

## قرارات منح الائتمان بضمان الأوراق المالية

أهم الاعتبارات والضوابط الواجب مراعاتها عند إتخاذ هذه القرارات :

- سلامة المركز المالى للشركة مصدرة الأوراق المالية المقدمة للبنك من العملاء للحصول على تسهيلات إئتمانية بضمانها ، وأن يتم دراسة هذا المركز المالى وتحليله على الأهل لمدة 3 - 5 سنوات سابقة للمؤقف على مدى إستقرار هذا المركز وسلامة مؤشرات التحليل المالى والاطمئنان إلى متانة المركز المالى للشركة ، والسبب الرئيسى لذلك هو أن سعر الورقة المالية فى المحصلة الأخيرة إنعكاس لمركز الشركة مصدرة الورقة المالية وكفاءة الأداء المالى والتشغيلي بها .

- أن تكون الأوراق المالية المقدمة للإقتراض بضمانها مقيدة بالجدول الرسمي للبورصة ، وذلك حتى يمكن الوقوف على تقييم سليم للورقة المالية تعكسه حقيقة التعامل على الورقة من حيث الطلب والعرض على الورقة المالية .

- أن يتسم التعامل على الورقة المالية بالاستقرار حتى يمكن تكوين رأى سليم بشأنها ، وإلا يشوب هذا التعامل تقلبات غير عادية إرتفاعاً وهبوطاً وهو ما يصعب معه تحديد الإتجاه العام لسعر الورقة المالية والتبرؤ بموقفها فى التعامل مستقبلاً .

- أن يكون هناك حجم مناسب من التعامل على الورقة المالية ، بمعنى ألا يكون التعامل فى شكل مرات محدودة وأحجام صغيرة نسبياً .

- الاطمئنان إلى سلامة ونهائية مستندات الملكية للورقة المالية وأن العميل هو مالكاها الحقيقى ولا ينازعه حقه فيها أى أطراف أخرى ، كما ينهى للتأكد بشتى الطرق من أن العميل لم يسبق له أن رتب حقوقاً للغير على الأوراق المالية المقدمة منه للبذك للاقتراض بضمانها .

- إتمام الرهن الحيازى لصالح البنك على الأوراق المالية .

- إخطار البنك للشركة المصدرة للأوراق المالية ، بأن هذه الأوراق قدمت للبذك وتم رهنها حيازياً لصالحه ، حتى تقوم الشركة بإثبات ذلك فى سجلاتها وعدم تنفيذها لأية تعلمات من قبل العميل لنقل ملكية هذه الأوراق حيث تطلعت بها حقوق البنك منذ لحظة رهنها حيازياً لصالحه ومنح حامل هذه الأوراق المالية تسهيلات إئتمانية بضمانها .

### الاعتبارات العامة الأخرى :

- عدم التركيز على أوراق مالية لشركة بعينها أو لشركات تنتمى لقطاع اقتصادى معين ، وذلك لتجنب مخاطر التركيز إذا ما تعرض المركز المالى لهذه الشركة ، أو تعرض ذلك للقطاع الإقتصادى ( سياحة ، نسج ... ) لمتاعب إقتصادية قد تتدهور معها أسعار الأوراق المالية لشركات هذا القطاع ، لذا يتعين على البنك تنوع محفظة القروض بضمان الأوراق المالية .

- مراعاة القيمة التسليفية للأوراق المالية ومدى تناسبها مع الموقف السوقى لسعر الورقة داخل البورصة ، لإتخاذ أية إجراءات لتصحيح الموقف فى الوقت المناسب ، وقد ينتهى الأمر إلى الإنفاق مع العميل على بيع الأوراق المالية فى لحظة ما لتجنب المزيد من تدهور قيمتها السوقية .

- أهمية المراجعة المستمرة للقيمة التسليفية للورقة المالية مع قيمتها السوقية فى البورصة .

## قرارات منح الائتمان فى عمليات التنازلات

أهم الإعتبارات والضوابط الواجب مراعاتها عند إتخاذ هذه القرارات :

- تقييم كفاءة وقدره العميل على تنفيذ العملية المطلوب التنازل عنها والحصول على تسهيلات ائتمانية على قوتها ، ويشمل ذلك مايلى :

- تقييم القدرة على التنفيذ فى ضوء الخبرة السابقة وسابقة الأعمال وشهادات حسن الأداء والتنفيذ من الجهات السابق التعامل معها .

- مدى توافر للخبرة الفنية والإدارية للعملاء .

- مدى توافر الأصول والمعدات اللازمة للتنفيذ .

- مدى توافر القدرة على التنفيذ فى ضوء الإعتبارات السابقة .

- دراسة العميل من حيث :

- التمتع بسمعة جيدة فى ضوء ماسبق ذكره من إعتبارات .

- سلامة مركزه المالى ومدى توازن هذا المركز وسيولة عناصره .

- موقف إستخدام التسهيلات الائتمانية السابقة والقائمة إن وجدت ومدى كفاءة العميل فى إستخدامها وسلامة مؤشرات ذلك الإستخدام .

- موقف العمليات القائمة لدى العميل والتي يقوم بتنفيذها ، ونسبة ماتم تنفيذها منها ومدى تمشى المنفذ مع برامج التنفيذ .

- سلامة المركز الضريبى وعدم وجود مستحقات ضريبية مؤثرة ومتأخرة ، أو وجود قرار بنقسيط مستحقات ضريبية ومدى إنتظام أقساط النقسيط من عدمه ، وهل يظهر المركز المالى للعميل حقيقة الموقف الضريبى من عدمه .

- عدم وجود مستحقات لهبة التأمينات الإجتماعية بإعتبارها مستحقات سيادية مثل الضرائب تكسب أولوية قبل حقوق البنك فى حالات التصفية أو التعتير .

- دراسة العملية المطلوب لها تسهيلات ائتمانية بضمان تنازل العميل عن مستحقاته

الناشئة عن هذه العملية ( مقاولات- توريدات ) :

- دراسة طبيعة العملية .

- دراسة حجم التسهيلات المطلوبة ومدى تناسبها مع حجم العملية .

- دراسة إقتصاديات العملية المطلوب تمويلها ويشمل ذلك مايلي :

أ - مدى تناسب الأسعار للتنفيذ أو التوريد بحسب طبيعة العملية .

ب - الربحية المتوقعة من العملية .

ج - الأعباء الأخرى من فوائد وضرائب وتأمينات وإهلاكات .

- دراسة القدرة على سداد التسهيلات المطلوبة من صافي إيراد العملية المطلوب تمويلها .

- دراسة برنامج التنفيذ .

- دراسة طبيعة التسهيلات الائتمانية المطلوبة ، وهل هي تسهيل ائتماني واحد أم عدة تسهيلات ائتمانية مثل :

أ - طلب تسهيل سحب على المكشوف بضمان التنازل عن مستحقات العمل عن العملية محل الدراسة .

ب - طلب إصدار خطابات ضمان ( نهائية - دفعة مقدمه - حسن تنفيذ ) .

ج - فتح اعتمادات مستندية لتدبير بعض إحتياجات تنفيذ العملية سواء مقاولات

أو توريدات ( المكون الأجنبي في العملية ) سواء اعتمادات خارجية أو اعتمادات محلية

لصالح وكيل محلي لشركات أجنبية بالخارج يتوافر لديه المكون الأجنبي المطلوب .

**وهل تتفق هذه التسهيلات من حيث طبيعتها وحجمها مع طبيعة وحجم**

**العملية محل الدراسة .**

- دراسة الكيفية التي سيحصل بها العميل على مستحقاته من الجهة المسندة للعملية .

**- الضوابط العامة لمنح الائتمان لهذا النوع من التسهيلات :**

- التنازل عن العملية بكامل قيمتها لصالح البنك ( حتى لو كان التمويل سيتم لجزء منها ) ويعين عدم قبول التنازل الجزئي عن العملية .

- قبول الجهة المسندة لعقد المقاولات أو التوريد لهذا التنازل من قبل العميل لصالح البنك .

- إقرار الجهة المسندة بأنه لم يسبق للعميل التنازل عن مستحقاته في هذه العملية لصالح أى طرف آخر .

- إثبات البنك لتاريخ التنازل بالشهر العاقرى لإمكان الاحتجاج به قبل الغير في حالة حدوث أى نزاع مستقبلاً .

- تحديد نسب للصرف من التسهيلات يراعى فيها التناسب والتزامن مع برنامج التوريد والتنفيذ ،

كذلك توقيت وحجم حصول العميل على مستحقاته من الجهة المسندة وفق ما هو وارد بمقد العملية

المتنازل عنها لصالح البنك ووفق ماتم دراسته بمعرفة البنك قبل منح التسهيلات .

- متابعة التنفيذ من قبل الجهات المختصة داخل البنك أو غيرها من الجهات الخارجية التي يرى البنك أهمية إسناد عملية متابعة التنفيذ لها وتقديم تقاريرها للمعتمدة للبنك أو معاونته البنك في هذا الشأن ، وذلك بفرض الوقوف على تناسب حجم المنفذ مع برامج للتنفيذ وعدم وجود أى تعثر ومشاكل تعوق التنفيذ مع ما يترتب عليه من أعباء وغرامات تأخير وجزاعات أو إحتمال سحب العملية أو إيقاف تنفيذها وحدوث منازعات قانونية ، وإنعكاس ذلك كله على إختلال برنامج التدفقات النقدية المتوقع من تنفيذ العملية ومن ثم إنهيار إقتصاديات تشغيلها وعدم تحقيق الربحية التي كان مخطط لها ومن ثم عدم قدرة العميل على السداد وهو ما يهدد قدرة البنك على إسترداد التسهيلات الائتمانية السابق منحها له .

## قرارات منح التسهيلات بضمان كمبيالات

- ١ - التحقق من إرتباط الكمبيالات بعمليات تجارية فعلية .
- ٢ - إرتباط العملية التجارية محل الكمبيالة بطبيعة نشاط العميل طالب القرض بضمان كمبيالاته .
- ٣ - إرتباط طبيعة النشاط للأطراف الموقعه للكمبيالة ( محل مصنع أثاث ومعارض بيع الأثاث ، تجار الأخشاب ... ) ، ( الكاونتربوك ، البطاريات وقطع غيار السيارات ) .
- ٤ - تناسب تاريخ استحقاق الكمبيالات وطول دورة النشاط وطبيعته لكل من صاحب الكمبيالة والمضروب عليه .
- ٥ - تناسب حجم ( عدد / قيمة ) الكمبيالات مع حجم الأموال المستثمرة فى نشاط كل من الساحب والمضروب عليه وتناسب ذلك مع حجم المبيعات الكلية ونسبة النقدى والآجل منها .
- ٦ - تناسب قيمة وآجل استحقاق الكمبيالات المقدمة للاقتراض بضمانها مع شروط السياسة الائتمانية التي يطبقها العميل مع عملائه ( مدينيه المضروب عليهم الكمبيالات ) .
- ٧ - قبول المضروب عليه الكمبيالات المقدمة .

٨ - وضع حد أقصى لقيمة الكمبيالات التي يمكن قبولها وتكون مسحوبة على عميل واحد ، وذلك بهدف توزيع المخاطر في حالة توقف أحد هؤلاء المسحوب عليهم ( ويراعى هنا مانكر بالبنود أرقام ٤ ، ٥ ، عاليه ) .

٩ - تحديد حد أقصى لتواريخ استحقاق الكمبيالات التي يمكن قبولها ( يراعى مانكر بالبنود أرقام ٤ ، ٥ ، ٦ ) .

١٠ - الإستملاع من المصادر السوقية والمصرفية والزيارات الميدانية للمسحوب عليهم واستيفاء حد أدنى من المستندات الخاصة بهم مثل شهادات البروتستو والإفلاس ومستخرج حديث من السجل التجارى وشهادة عدم توقيع حجوزات وغير ذلك من المستندات التي تساعد على الحكم مبدئيا على سلامة العلاقة التجارية بين الساحب والمسحوب عليه وأنها تعاملات حقيقية لا تشوبها الصورية أو المجاملة وكذلك تحديد مبدئى لقدرة المسحوب عليه على السداد .

١١ - تحديد نسبة تسليفية مناسبة لقيمة الكمبيالات التي يقدمها العميل لمطالب التسهيلات ، وذلك فى ضوء توافر الضوابط السابقة ، وجدارته الائتمانية ، وسابقة تعاملاته مع البنك أن وجدت ، الظروف العامة التي تحيط بالنشاط الخاص بالعميل ، وما إذا كان يولجه حالات ركود أو كساد قائمة أو متوقعة ، أو تحيط به مخاطر غير عادية ، مع مراعاة نظم العمل والسياسة الائتمانية بالبنك بشأن النسب التسليفية واجبة للتطبيق لأنواع التسهيلات المختلفة ، كذلك تعليمات البنك المركزى .

**كما يتعين وضع إطار تنظيمى للرقابة والمتابعة على الكمبيالات المقدمة برسم الضمان يوهزما يلى ،**

- عدد/ قيمة الكمبيالات القائمة على مستوى كل مسحوب عليه .
- نسبة المرتد دون دفع .
- نسبة المدفوع .
- نسبة ما تم تأجيله بناء على طلب العميل الذى منح التسهيلات .
- إخطار المسحوب عليهم المقدم كمبيالات بإسمائهم بخطابات بطم الوصول توضح تفصيلاً ببيان كمبيالاتهم المودعة لدى البنك بمعرفة الساحب كضمان وأن الدفع يتم لحساب البنك كمستفيد من هذه الكمبيالات .



- عدد المسحوب عليهم الذين تم إستيعابهم بعد رد أو إجراء بروتستو عدم الدفع ضدهم .
- مدى تمشى الرصيد المستخدم من التسهيلات مع قيمة الكمبيالات القائمة كضمان للمحافظة على نسبة المارج .
- المتابعة الشهرية لمركز الضمانات .
- عدم وجود أية تحفظات على حق البنك فى تحصيل قيمة الكمبيالات .
- مراعاة أن الكمبيالات المقدمة كضمان للتسهيلات الائتمانية تعتبر مرهونة حيازياً لصالح البنك .
- إستيفاء المعولات والمصرفقات والفوائد ورسوم الخدمة أولاً بأول وعدم تحميلها على مركز الضمان مما يؤثر على تآكل نسبة المارج .

### ضوابط منح التسهيلات بضمان الرهن التجارى للآلات

- (١) أن تكون الآلات المقدمة كضمان للحصول على تسهيلات إئتمانية فى حالة فنية جيدة وأن تكون فى حالة تشغيل فعلى وليست تحت الصيانة أو لم يتم تركيبها بعد وتجربتها على خطوط الإنتاج .
- (٢) للتحقق من مستندات ملكية العميل للآلات وعدم وجود حقوق للغير عليها .
- (٣) تقدير قيمة الآلات بمعرفة مختصين يسند إليهم البنك عملية التقييم أو بواسطة الإدارات الفنية المختصة التى تتواجد فى بعض البنوك .
- (٤) إستخدام أسلوب مناسب لتقييم هذه الآلات وهل سيتم تقييمها على أساس القيمة الدفترية Book value أو على أساس القيمة السوقية Market value .
- (٥) ألا تكون الآلات عرضة مستمرة للتقادم للتكنولوجيا وهو ما يجعلها تفقد الكثير من قيمتها البيعية فى حالة التخلص منها والرغبة فى أستبدالها وإحلال آلات أكثر تطوراً مكانها .
- (٦) أن تكون طبيعة الآلات قابلة للرهن التجارى ، حيث يصعب ترتيب رهن تجارى على بعض الآلات الصغيرة أو المنقلة من موقع لآخر .

(٧) تحديد نسبة تسليفية مناسبة فى ضوء نتيجة التقييم وطبيعة الآلات وعمرها للتشغيل وسنة الصنع وحالتها الفنية ، مع مراعاة الفرق بين العمر الفنى والعمر الأقتصادى للآلات .

(٨) إلا تكون الآلات بطبيعتها فى حاجة مستمرة إلى الصيانة أو تكون هناك احتمالات كبيرة لتعطلها من وقت لآخر ، أو تكون فى حاجة إلى عمالة شديدة التخصص وتتميز بمهارات معينة يصعب تدبيرها داخل سوق العمل لأن ذلك قد يؤدى إلى توقف الآلات المرهونة وتعطل خطوط الإنتاج وبالتالي عدم تحقيق إيرادات يستخدم جانب منها فى سداد مستحقات البنك .

(٩) التأمين على الآلات لصالح البنك ويراعى فى هذه الجزئية مايلى :

- قيمة الغطاء التأمينى ، ويفضل أن يكون بقيمة التسهيلات الممنوحة أو المطلوب الحصول عليها مضافاً إليها هامش يغطى الموائد والمصروفات لمدة عام على الأقل .
- تحديد المستفيد من الغطاء التأمينى المناسب ( حريق ، سطو .. خلافة ) .
- تحديد الطرف الذى سيتحمل قيمة أقساط التأمين وعدم تحميله على قيمة السلفة حتى لا تختل النسبة للتسليفية .

(١٠) إلزام العميل بتغطية أعباء خدمة القرض من موارده الذاتية أولاً بأول حتى لا تتأثر العلاقة بين قيمة الآلات المرهونة كضمان وبين القيمة التسليفية الممنوحة بضمانها .

(١١) ألا يتم الصرف قبل إتمام الرهن التجارى وللتأشير بذلك فى السجل التجارى للعميل والحصول على مستخرج من هذا السجل بعد التأشير بالرهن .

(١٢) تحمل العميل المصروفات وأعباء الرهن والتوثيق من موارده الذاتية وعدم تحميلها على التسهيل .

(١٣) توقيع عقود الرهن وشهرها خلال ١٥ يوم من تاريخ العقد وإلا سقطت الإجراءات ويتعين إعادتها مرة أخرى .

(١٤) تجديد الرهن كل ٥ سنوات حتى لا يسقط ويفقد البنك ضمانته فى حالة منح تسهيلات لأكثر من هذه المدة الزمنية .

(١٥) مراعاة أجل منح التسهيل والحالة الفنية للآلات والعمر الإقتصادى المقدر لها .

ومن الحالات الخاصة هنا ، التسهيلات الخاصة بفتح اعتمادات مستندية<sup>(١)</sup> لاستيراد آلات من الخارج ويتم رهنها عند وصولها والإفراج عنها من الدائرة الجمركية وتركيبها بمنشأة العميل المقترض .  
ويغلب على الحالات السابقة قيام البنك بدفع قيمة الآلات المورد بالخارج من خلال البنك المراسل بالخارج وذلك عند تقديم المورد لمستندات الشحن التى تثبت قيامه بشحن الآلات المطلوبه وفق ما هو محدد بالإعتماد المستندى وذلك بعد مطابقة المراسل الخارجى للمستندات مع شروط الإعتماد فى مثل هذه الحالات يكون البنك قد أفرج عن التسهيلات قبل الحصول على الضمانات ( الآلات المستورده ) ويتغلب البنك على هذه المشكلة بما يلى :

- ١ - تقديم العميل عند التعاقد على استخدام التسهيلات وقبل فتح الإعتماد المستندى لاستيراد الآلات - تقديم - توكيل رسمى غير قابل للإلغاء لصالح البنك ويخول البنك فيه حق الرهن الجارى للآلات عند وصولها والإفراج عنها من الدائرة الجمركية وتركيبها بمنشأة العميل .
- ٢ - الرهن العيائى لمستندات الشحن ، بإعتبار أن المستندات تمثل البضائع أو الآلات ، وباعتبار أن سند الشحن هو مستند الملكية إذ يصدر لصالح البنك Order Bank .

وللوقوف على تفاصيل أنواع سند الشحن وشروط تمثيلها للبضائع وعلاقة نوع سند الشحن بالتسهيلات الائتمانية والمشكلات وللحفظات التى ترد بسند الشحن وغير ذلك يمكنك الرجوع إلى مؤلفنا<sup>(٢)</sup> ( سند الشحن البحرى فى إطار الإعتمادات المستندية ) .

## أهم الضوابط الخاصة بمنح التسهيلات بالضمان الشخصى وبدون ضمان

- التمتع بسعة جيدة .
- خبرة كبيرة وإدارة جيدة لنشاطه .
- سلامة المركز المالى وقوته وسهولة أصوله .

(١) للمؤلف الإعتماد المستندى وللحصول المستندى / الطبعة الخامسة ١٩٩٧ م .  
(٢) المؤلف ( سند الشحن البحرى فى إطار الإعتمادات المستندية - مع منهج مقترح لإشكالية نظافة سند الشحن البحرى ) - الطبعة الأولى ١٩٩٥ م - بالمكتبات الكبرى بالقاهرة والإسكندرية وبورسعيد - وهو مرجع هام ومفرد فى موضوعه ننصح باقتنائه وقراءته .

- عدم وجود ديون ممتازة ( ضرائب وتأمينات ) متأخرة أو مستحقة أو متنازع عليها ، وبالنسبة لحالات النزاع التي لم يتم حلها يتم تعيين المحوطين بمخصصات جيدة في المركز المالي للميل .
- سابقة التعامل مع البنك أو مع وحدات مصرفية أخرى ومؤشرات ذلك التعامل .
- وفي الحالات التي يوجد فيها كفيل ، يراعى النقاط السابقة بالنسبة للكفيل أيضاً بالإضافة إلى مايلي :
- مراعاة صلاحية الكفالة وتجديدها باستمرار مع كل تجديد للتسهيلات .
- أن تغطي الكفالة قيمة التسهيلات وفوائدها .
- المتابعة المستمرة للمركز المالي لكل من المقترض والكفيل سواء كان شخص طبيعي أو معنوي .

# قياس المخاطر الائتمانية

## التحليل المالى :

يمثل التحليل المالى أحد الأدوات الهامة التى يستعين بها صانع القرار الائتمانى بصدد إنهاء مهمة التحليل الائتمانى المتكامل لطلبات الاقتراض التى تقدم إليه بأنواعها المختلفة ، ويختلف إعتداد صانع القرار على أدوات التحليل المالى المختلفة بأنواعها التقليدية والحديثة وذلك باختلاف حجم القرض المطلوب ، وفترة سداد القرض ، سابقة تعامل طالب القرض مع البنك ، فترة نشاط طالب القرض داخل السوق ، القرض من القرض ، المستوى الإدارى الذى يتباط به إعتداد القرار الائتمانى ، هذه المحددات وغيرها تلعب دوراً هاماً يؤثر على مدى الاعتماد فى صناعة قرارات الائتمان والتمويل على توظيف أساليب التحليل المالى المختلفة من حيث العمق والتنوع ودرجة الإتساع .

ولن نتعرض هنا لموضوع التحليل المالى بشكل موسع <sup>(١)</sup> ، ولكن سنكتفى بتناوله بما يخدم أهداف هذا الجزء من الكتاب وسوف نعرض لموضوع التحليل المالى كما مايلى :

**الأهمية** يكتسب موضوع التحليل المالى أهميته فى ضوء مايلى :

- ١ - التخطيط المالى للمشروعات ومنشآت الاعمال .
- ٢ - أحد مصادر الإستعلام وتوفير المعلومات عن العميل أو مقدم طلب الاقتراض ، إذ يمكن بمطالعة قوائم وكشوف الحسابات للختمانية استقراء مايلى ،
- أ - درجة سيولة الأصول المختلفة على النحو الوارد فى المركز المالى .
- ب - مدى توازن الاستثمارات فى بنود المركز المالى المختلفة .
- ج - تطور النشاط وحجم الاعمال من خلال مقارنات نتائج الاعمال لفترات زمنية مختلفة .
- د - تقييم مدى سلامة قرارات التمويل .
- هـ - مدى توازن الهيكل التمويلي .

وباستعراض النقاط السابقة يمكن للتوصل إلى مؤشرات هامة وتشكيل رؤية واضحة وشبه متكاملة تمثل مدخلاً أساسياً لاستكمال جوانب دراسة طلب الاقتراض والربط بين تلك المؤشرات وباقى المستندات الأخرى التى تقدم بها طالب الاقتراض وربط ذلك كله مع ماسوف تسفر عنه الزيارة الميدانية لمواقع نشاط العميل

(١) أنظر كتابنا ( دور دراسات لاجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان ) طبعت مختفة بالمكتبات الكبرى بالقاهرة والاسكندرية وبورسعيد .

ومصادر الاستعلام المختلفة ، وفي غمار ذلك كله قد تتكشف أبعاد خافية حاول طالب الإقتراض حجبها عن عمد أو عن غير عمد ، كم أن إكتشاف أية تناقضات بين المؤشرات المذكورة يمكن أن يقود صانع القرار الائتماني إلى تعميق بحثه في جوانب معينة بقصد تكوين رأى نهائي وسليم في طلب الإقتراض المقدم إليه .

٣ - إكتشاف نقاط القوة والضعف في المركز المالي لطالب القرض ، ومن ثم تقييم السياسات المختلفة ومستوى الأداء داخل نشاطه .

## الأهداف

يسمى التحليل المالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - قياس كفاءة وفعالية السياسات المختلفة المطبقة داخل المشروع مثل سياسات التمويل والبيع والشراء والتخزين والائتمان والتسويق .
- ٢ - قياس كفاءة وفعالية الإدارة .
- ٣ - حماية ثروة الملاك وحقوق الدائنين .

## لهم من؟

تهتم أطراف كثيرة بنتائج ومؤشرات التحليل المالي ، وأهم هؤلاء الأطراف مايلي :

١- **أصحاب المشروع**؛ إذ يسمى هؤلاء إلى تحظيم ثروتهم والحفاظ عليها وتنميتها ممثلة في رأس المال المملوك والمستثمر داخل المشروع ، والأرباح المحتجزة عن نشاط سنوات سابقة ولم يتم توزيعها على الملاك بل تم إعادة تدويرها وتوظيفها داخل النشاط ، بغية تدعيم مصادر التمويل الذاتية وتقليل الإعتماد على مصادر التمويل الخارجية وبما يحقق المزيد من توازن الهيكل التمويلي للمشروع وتقليل تكلفة التمويل وينعكس ذلك ايجابياً في النهاية على نشاط المشروع من خلال ترشيد النفقات وتعميم الربحية وزيادة الحصص السوقية وتحسين سعر بيع أسهم الشركة في البورصة ( إذا ماكان الشكل القانوني للعميل شركة أموال مثل الشركات المساهمة والتوصية بالأسهم ) .

وبشكل عام يمكن لأصحاب المشروع تقييم القيمة السوقية والربحية والنمو والحصص السوقية لمشروعهم .

٢- **الدائنون**؛ الذين يتعاملون مع طالب القرض ويقومون بمنحه لئتمان تجارى في شكل تسهيلات في الدفع سواء في صورة حسابات مفتوحة أو أوراق دفع ، ويهتم الدائنون بنتائج التحليل المالي لأنه إذا ما أسفر

عن مؤشرات إيجابية كان ذلك مشجعاً لهم على منح مزيد من التسهيلات التجارية للعميل محل الدراسة وأطمئنانهم على حقوقهم طرفه. وإذا ما أسفر التحليل عن مؤشرات سلبية فقد يدفعهم ذلك إلى الحيطة والحذر وإعادة مناقشة شروط منح التسهيلات وتخفيض آجالها أو إستبدالها بالبيع نقداً دون تسهيلات فى الدفع وتحديد تكلفة مرتفعة لمنح هذا الائتمان .

٣- **البنسبة**؛ بوصفه مقرض يريد أن يعلم أن جدارة طالب القرض الائتمانية وقياس المخاطر الائتمانية للتعامل معه . ويحكم القرار الائتماني فى جانب كبير منه إلى مؤشرات ونتائج التحليل المالى كما تسفر عنها الدراسة والتي تساعد فى تحديد حجم الائتمان الممكن منحه ، شروطه ، آجاله ، تكلفته ، درجة اليسر أو العسر المالى التي تواجه العميل طالب القرض من خلال مؤشر المقدرة على السداد .

- آخرون ، كما تهتم جهات أخرى داخل المجتمع بحكم وظائفها الإشرافية والرقابية أو أنشطتها العلمية والبحثية بدراسات التحليل المالى ونتائجها وذلك لخدمة أغراض كل منها .

**المعايير** تستخدم معايير رئيسية نقد المقارنات بين نتائج التحليل المالى وأهم هذه المعايير مايلي :

- **معايير تاريخية** - للمقارنة مع سنوات وفترات زمنية سابقة على مستوى المنشأة ذاتها ، تحليل الاتجاهات Trend Analysis .

- **معايير الصناعة أو القطاع الإقتصادي** - وذلك لتقييم الأداء والمقارنة بين نتائج التحليل المالى لدراسة العميل طالب القرض مقارنة مع المؤشرات العامة للصناعة أو القطاع الإقتصادي الذى ينتمى إليه نشاط هذا المقترض ، وذلك بقصد الوقوف على حقيقة أداء طالب القرض وإلى أى مدى يقترب أو يعتمد عن الاتجاه العام للقطاع الذى ينتمى إليه ومركزه النسبى فى هذا القطاع Industry Comparative Analysis .

**الأساليب** هناك أساليب كثيرة يمكن الإستفادة بها والاعتماد عليها فى إنجاز عملية التحليل المالى ومن أمثلتها :

**أولاً: الأساليب التقليدية؛**

١ - التحليل الأفقى - التحليل الديناميكي .

٢ - التحليل الرأسى - التحليل الإستاتيكي .

٣- تحليل الإنتاج .

٤- تحليل دييون .

٥- قائمة مصادر الأموال والاستخدامات .

٦- تحليل النسب والمؤشرات المالية .

وهي أكثر أساليب التحليل المالي شيوعاً في الاستخدام ، نظراً لاستقرار مؤشراتنا وسهولة إحتسابها وقراءة نتائجها ، وتتضمن<sup>(١)</sup> أربعة مجموعات رئيسية يتصل بها مجموعة من النسب والمؤشرات المالية والتي تخدم مجموعة معينة من الأهداف وذلك كما يلي :

#### ١- نسب السيولة أو اليسر المالي ( أو الفشل المالي ) Liquidity Ratios

لقياس قدرة طالب القرض على سداد إلتزاماته المالية قصيرة الأجل بشكل خاص ، كذلك إلتزاماته المالية الأخرى .

#### ٢- نسب الربحية Profitability Ratios

لقياس فعالية السياسات المختلفة التي يطبقها طالب القرض في إدارته لنشاطه مثل سياسات الإنتاج والشراء والبيع والمخزون والتسويق والتمويل .

#### ٣- نسب النشاط Activity Ratios

لقياس كفاءة الأصول المستثمرة في النشاط وقدرتها على توليد المبيعات والمساهمة في تحقيق الربحية .

#### ٤- نسب الرفع المالي ( المديونية ) Leverage Ratios

لتحديد طبيعة مصادر التمويل التي استخدمت في تمويل الاستثمار في الأصول المختلفة .

ويضيف التحليل بالنسب والمؤشرات المالية في تقديم إجابة عن أسئلة خمسة هامة يمكن

من خلالها تقييم أداء وكفاءة وفعالية الإدارة وذلك على النحو التالي :

( أ ) هل تقترض المنشأة أكثر مما ينبغي ؟ وتفيد الإجابة في التعرف على الطاقة الإقتراضية للمعمل Borrowing Capacity .

( ب ) هل يقوم المعمل باستخدام الأصول المتاحة لديه بكفاءة ؟ وذلك للوقوف على القوة الإيرادية Earning Power لهذه الأصول .

---

(١) أنظر دور دراسات الجندى والتحليل المالي في ترشيد قرارات الاستثمار والاكتان ( مرجع سبق ذكره )



- (ج) مامدى سلامة السياسة الائتمانية التى يتبعها العميل ؟ بهدف تقييم طبيعة هذه السياسة وهل تحتاج إلى إعادة تقييم وصياغة شروط وعلاقات تجارية جديدة ، وهل ينفذ العميل سياسة ائتمانية متحفظة أو مغامرة .
- (د) ماهى سياسات المخزون التى ينفذها العميل ؟ ويفيد ذلك فى الرقوف على كيفية تقييم المخزون وحجم الاستثمار فيه وتحليل عناصره وسياسة الإستثمار فى المخزون بشكل عام ، وهل يحتفظ بمخزون زائد أو أقل مما ينبغي وتأثيرات ذلك على الأداء العام للنشاط .
- (هـ) هل تتناسب مستويات الربحية التى يحققها العميل مع الأنشطة المماثلة له ؟

ولابد أن يكون صانع القرار الائتمانى قادراً على فهم واستيعاب نتائج ومؤشرات التحليل المالى وتشابك علاقاتها المتداخلة والقدرة على الفصل بين الأسباب والنتائج ، وكذلك المقدرة على توظيف هذه النتائج لخدمة وصياغة القرار الائتمانى ، وبحيث لا يأتى التحليل المالى كجزء منفصل ومستقل بمثابة جزيرة منعزلة داخل الدراسة لا نجد مؤشرات إية إنعكاسات فى صياغة ضوابط ومحددات القرار الائتمانى .

لذلك كله نؤكد على ماسبق أن ذكرناه عند الحديث عن من يمنح الائتمان ، حينما أشرنا إلى أهمية أن تتوافر لصانع القرار الائتمانى مجموعة من المعارف والخبرات ومنها ما يتصل بالجوانب المالية والتمويلية ، لأنه بدونها لن يكون قادراً على إعداد القوائم المالية وتبويبها بشكل علمى وموضوعى وعرضها وتحليل بنودها وتفسير نتائجها .

**٥- تحليل ديبيون :** ويعتمد هذا الأسلوب على توظيف النسب والمؤشرات المالية بكيفية معينة بهدف معرفة مايلي :

١- معدل العائد على إجمالى الأصول ويحتسب وفق هذا الأسلوب كالاتى :

هامش الربح بعد الضرائب × معدل دوران إجمالى الأصول

↓  
المبيعات

↓  
صافى الربح بعد الضرائب

إجمالى الأصول

المبيعات

مع مقارنة النتائج مع مقوسلات الصناعة أو القطاع الاقتصادى الذى ينتمى إليه نشاط طالب القرض ، وبحيث يمكن تحديد نقاط القوة والضعف فى الأداء .

تعرض هذا الأسلوب بعد فترة من التطبيق العملى الى تعديل بهدف إحساب معدل العائد على حقوق

المساهمين .

٢- معدل العائد على حقوق المساهمين ، ويحسب كما يلي :

هامش الربح بعد الضرائب  $\times$  معدل دوران الأصول  $\times$  مضاعف الملكية



ويهدف مؤشر مضاعف الملكية إلى التعرف على أو قياس مدى مساهمة أموال وحقوق المساهمين أصحاب المشروع في مجموع الأصول المستثمرة .

## ٦. قائمة مصادر الأموال والاستخدامات

هي أحد الأدوات المساعدة في التحليل المالي وتلعب دوراً هاماً في بيان حركة الأموال داخل منشأة العمل خلال فترة زمنية محددة وهذه الفترة عادة تقع بين تاريخي إعداد الميزانية والحسابات الختامية عن عامين متتابعين . وتساعد القائمة في التعرف على التغيرات التي تمت في هيكل الأصول والهيكل المالي وكيفية استخدام الأموال داخل المنشأة . ويتم إعداد القائمة وفق معادلة بسيطة طرعاها كما يلي :

### ١٠- مصادر الأموال :

- ١ - صافي أرباح النشاط .
- ٢ - أضرار الأهلاك .
- ٣ - الزيادة في الخصوم .
- ٤ - النقص في الأصول .
- ٥ - الزيادة في حقوق الملكية .

### ١٠- استخدامات الأموال :

- ١ - صفات الخسارة ( مع مراعاة أقساط الإهلاك ) .
- ٢ - توزيعات الأرباح والمكافآت .
- ٣ - النقص في الخصوم .
- ٤ - الزيادة في الأصول .
- ٥ - النقص في حقوق الملكية .

## ١- نسب السوق : (١)

فى ضوء المتغيرات الكبيرة التى شهدتها الحياة الاقتصادية فى مصر فى غمار عمليات الإصلاح الاقتصادى وخصخصة القطاعات الاقتصادية وتفعيل آليات السوق وإطلاق قوى العرض والطلب ، كذلك إعادة الحياة إلى البورصة المصرية بعد سنوات طويلة من الغياب ومرآحل النمو الملحوظة التى تشهدها وتعيشها البورصة ، وظهور عدد كبير من المشروعات فى شكل شركات أموال ، فى ضوء ذلك كله ، أصبح من الأهمية بمكان دراسة نسب السوق فى عمليات التحليل المالى ، وذلك بهدف التقييم السليم للأداء المالى للشركات المقيدة فى بورصة الأوراق المالية وقياس فعاليتها أدائها والتنبؤ بمراكزها المالية فى المستقبل وبما يوفر للوحدات المصرفية كمقرضة أو مستثمرة أسس سليمة لبناء محافظ مالية جيدة ، وكذلك مؤسسات الاستثمار الأخرى من صناديق استثمار وشركات سمسرة ووساطة مالية بالإضافة إلى المستثمرين الأفراد - بما يوفر - لهؤلاء جميعاً أساساً علمياً وموضوعياً مقبولاً لاتخاذ قرارات الإقراض والاستثمار والتقييم المستمر واتخاذ قرارات البيع والشراء وغير ذلك من القرارات المالية الهامة . لهذا كله رأينا أن نعرض هنا لأهم النسب المستخدمة فى هذا المجال والتى يمكن من خلالها تعظيم القيمة السوقية للشهم ومن ثم يعظم ثروة حملة الأسهم وذلك كما يلى :

### ١- القيمة الدفترية للسهم ( العادى ) Book Value (BV)

حقوق المساهمين العاديين

وتحتسب كما يلى : —————

عدد الأسهم العادية

وتزداد أهمية هذه النسبة فى حالات تصفية الشركات ، وهى تتأثر بفعالية الأداء والربحية التى تحققها الشركة ، لأن أى زيادة تستقطع من الأرباح المحققة للدعيم الإحتياطيات والأرباح المحتجزة تزيد من حقوق المساهمين ومن ثم القيمة الدفترية لأسهمهم .

### ٢- نصيب السهم العادى من الأرباح المحققة Earning Per Share (EPS)

صافى الربح بعد الضرائب - نصيب الأسهم الممتازة من الربح

ويحتسب كما يلى : —————

عدد الأسهم العادية

---

(١) للمؤلف - محاضرات غير منشورة فى (إدارة محفظة الأوراق المالية ) شعبة التمويل بدبلوم المعهد الفنى لتجارى .

وهذه النسبة تعبر عن كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أرباح وزيادة نصيب حامل السهم العادى من هذه الأرباح ، بعد مقابلة مستحقات الضرائب وتوزيعات حملة الاسهم الممتازة . ولابد من دراسة تأثيرات البدائل التمويلية المختلفة عند المقارنة بين نتائجها على نصيب السهم العادى من الأرباح لأن ذلك ما يهتم حامل السهم بالدرجة الأولى ، كما يؤثر على الإنتطباع السوقى عن أسهم الشركة وقيمتها فى التداول .

## ٢- نصيب السهم العادى من الأرباح الموزعة .

ويحسب كما يلى : القيمة الاسمية للسهم × النسبة المعلن عنها لتوزيع الربح

ويهتم حملة الاسهم العادية والممتازة معاً بالنسب المعلن عنها لتوزيع الأرباح لأنها مؤشر عن كفاءة أداء الإدارة لعملها وتحقيق ربحية تتناسب مع حجم الاستثمارات فى النشاط ، كما أن النسب المعلن عنها تمثل عائد الإستثمار فى أسهم الشركة كما تنعكس سلباً أو إيجاباً على القيمة السوقية للسهم فى السوق .

## ٤- نسبة سعر السهم إلى ربحه (P/E) Price Earning

سعر السوق للسهم

ويحتسب كما يلى : ————— = مره

( EPS ) انظر للنسبة رقم ٢ )

وتقيس هذه النسبة سعر السهم العادى إلى أرباحه ، وهى تعبر عن قدرة الشركة على تحقيق الأرباح ودرجة المخاطر المصاحبه لذلك .

## ٥- العائد الحقيقى للسهم Yield

نصيب السهم العادى من الأرباح الموزعة

ويحتسب كما يلى : ————— × ١٠٠

سعر السوق للسهم

وتعبر هذه النسبة عن العائد الحقيقى للسهم ، وقد يعبر عنه بنسبة مئوية من القيمة الاسمية للسهم أو مبلغ معين من النقود ، ويهتم المستثمر حامل السهم بهذه النسبة لأنها تعبر عن العائد الحقيقى لاستثماره فى أسهم الشركة التى يحوزها .

## ٦. العائد لفترة الإقتناء (HPY) Holding Period Yield

( سعر البيع - سعر الشراء ) + الأرباح خلال فترة الإقتناء

ويحسب كما يلي :  $100 \times \frac{\text{سعر الشراء}}{\text{سعر الشراء}}$

سعر الشراء

وتعتبر النسبة عن العائد الحقيقي الذى تم الحصول عليه طوال فترة إقتناء السهم بغرض الإستثمار .

## ٧. القيمة السوقية للسهم P/E X EPS

ولابد لصانع القرار الانتمائى أن يعقد المقارنات باستخدام المؤشرات الخاصة بنسب السوق للوقوف على حقيقة الأداء المالى للشركة طالبة القرض خاصة إذا كان القرض من القرض متوسط أو طويل الأجل لتنفيذ عمليات الإنفاق الرأسمالى وعمليات التوسع والتطوير ودراسة نتائج ذلك المتوقعة وانعكاساتها على القيمة السوقية لأسهم الشركة طالبة القرض والربحية المتوقعة ، وإمكانية طرح بدائل تمويلية أخرى بدلاً من القرض ، مثل إصدار أسهم جديدة ( عادية أو ممتازة ) أو إصدار سندات وبناء تصور لأثار كل بديل تمويلي في حالة الأخذ به وتأثيره على عناصر المركز المالى الحالية والمتوقعة بعد إستخدام كل بديل ، وذلك توصلًا إلى أفضل هذه البدائل التمويلية من منظوري التكلفة والربحية .

## ثانياً : الأساليب الغير تقليدية :

وتشمل الأساليب الأخرى بشكل خاص الأساليب الحديثة التى توظف أدوات التحليل الرياضى والإحصائى فى خدمة عمليات التحليل المالى ومن أمثلة الأساليب الغير تقليدية مايلي :

- دراسة الجدوى المتكاملة : (١)

ويشكل خاص فى التمويل متوسط وطويل الأجل وقرارات الاتفاق الاستثمارى للمشروعات الجديدة وأعمال التوسع والإحلال لهذه المشروعات .

- قوائم التدفقات النقدية بأنواعها .

لدراسة حجم وتوقيت التدفقات النقدية للدخل المتوقعة وربطها مع حجم وتوقيت التدفقات النقدية الخارجة ، وصافى هذه التدفقات سلباً وإيجاباً وعلاقة ذلك بقيمة وتوقيت سداد الائتمان المطلوب منه .

(١) أنظر كتابنا ( دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان ) مرجع سبق ذكره .

## - تحليل Z . Z- Score Analysis

ويفيد النموذج في التنبؤ المبكر بحالات التعثر والفضل المالي .

### - الميزانيات النقدية التقديرية Cash Budgeting

ويحقق استخدامها مجموعة من الأهداف الهامة مثل :

أ - التخطيط للأقراض ( من أين ؟ متى ؟ كم ؟ ) .

ب - التخطيط لبرامج السداد ( من أين ؟ متى ؟ كم ؟ ) .

ج - الاستخدام الفعال للنقدية داخل المشروع ، من خلال تحديد الأرصدة النقدية في التوقيينات

المختلفة والتوظيف الفعال للفوائض أو مواجهة العجز النقدي في الفترات التي يحدث فيها

ذلك والعمل على تدبير هذا العجز من أفضل المصادر وبأقل تكلفة .

وتعطي هذه الميزانية تصور واضح عن نمط التدفقات النقدية داخل المشروع وبشكل خاص في الفترات

القادمة ويساعد ذلك فيما يلي :

١ - اجراء التعديلات في خطط المنشأة .

٢ - تحديد طبيعة المشكلات التي تولده المنشأة وهل هي عارضة أم ذات طبيعة مستمرة .

٣ - تعديل شروط السياسة الائتمانية .

٤ - التخلص بالبيع من بعض الأصول الغير عاملة أو التي لاتعمل بصورة إقتصادية ، بهدف تدبير

مصادر تمويل ذاتية ولتحسين الهيكل التمويلي للنشاط .

٥ - طلب إقراض إضافي وشروطه المقترحة .

### - أساليب التحليل والتقييم لقرارات منح التمويل والإئتمان<sup>(١)</sup>

تعتمد هذه الأساليب وتنوع استخداماتها وفق ما يهدف صانع القرار الائتماني إلى تحقيقه ، ووفق درجة

العمق والانتساع التي يبني توافرها في الدراسة التي يعتمد عليها في إصدار قراره الائتماني ، كما تؤثر

محددات أخرى في إختيار صانع القرار لأسلوب دون آخر أو لمجموعة أساليب مجتمعة ، ومن

هذه المحددات مايلي :

١ - حجم التمويل المطلوب .

---

(١) للمؤلف - محاضرات غير منشورة في ( قرارات الائتمان في ظل المخاطرة وعدم التأكد ) - شعبة التمويل - دبلوم المعهد الفني للتجاري .

- ٢ - آجال منح أو تقديم هذا التمويل ( البعد الزمني للاستثمار ) .
- ٣ - توافر بدائل أخرى للتمويل من عدمه .
- ٤ - الغرض من التمويل ( مثل حالات الانفاق الاستثمارى للمشروعات الجديدة ، وقرارات التوسع والتطوير والإحلال ) .
- ٥ - حجم وتوقيتات التدفقات النقدية المتوقعة بنوعيتها ( داخله وخارجة ) .
- ٦ - طبيعة نشاط المقترض ، وما إذا كانت ذو طبيعة نمطية ومستقرة من حيث الظروف العامة للنشاط وحجم المنافسة واستقرار الطلب وعدم وجود تقلبات مرتفعة أو مستمرة على أهم عناصر المدخلات .
- في النشاط من خامات وأسعار طاقة وأجور وغيرها ، كذلك إستقرار أسعار بيع مخرجات النشاط سواء في شكل منتج ( تام / نصف مصنع ) أو خدمة حيث يختلف ذلك عما إذا كانت طبيعة النشاط تواجه مخاطر عدم الإستقرار والتعرض للتقلبات المستمرة .

فإذا كانت هناك حالة من التأكد التام أو شبه التأكد التام تصاحب قرار منح الائتمان والتمويل ( رغم صعوبة ذلك من الناحية العملية ) فإن صانع القرار الائتماني يلجأ إلى إستخدام أساليب التحليل التى تلام هذه الحالة ، أما فى حالة عدم التأكد وتوقع مخاطر مرتفعة فإنه يستعين بالأساليب التى تساعده على التنبؤ بذلك ومحاولة السيطرة على هذه المخاطر إلى أكبر درجة ممكنة .

ويمكن عرض معايير وأساليب التقييم <sup>(١)</sup> المناسبة لكل حالة وفق التصور التالى :

- فى ظل حالة التأكد :

١ - فترة الاسترداد PBP

٢ - معدل العائد المتوسط ARR

٣ - العائد على الاستثمار ROI

٤ - صافي القيمة الحالية NPV

٥ - دليل الربحية المخصص PI

٦ - العائد الداخلى على الاستثمار IRR

وكل معيار من هذه المعايير يتميز بعدد من الخصائص الإيجابية كما نشوبه بعض أوجه النقص والانتقادات فى التطبيق ، لذا يصعب الاعتماد على بعضها دون الآخر كما ذكرنا من قبل ، وتأتى معظمها لتكمل أوجه النقص فى بعضها البعض .

(١) مزيد من التفاصيل راجع كتابنا ( دور دراسات الجدوى والتحليل المالى ) مرجع سبق ذكره .  
(٢) راجع قاموس البنوك والأعمال للمؤلف للوقوف على أهم المصطلحات والاختصارات المستخدمة فى هذا الموضوع - الطبعة الثانية ١٩٩٧ .

وأهم إنتقادات المعايير الثلاثة الأولى أنها لا تأخذ بمفاهيم القيمة الزمنية للنقد Time Value of Money وتأثيرات التخير فى اللغة الشرائية على سلامة قرارات التمويل والاستثمار ، بينما تغطى المعايير الثلاثة الأخيرة هذه الإنتقادات ويعتبر معيار العائد الداخلى على الإستثمار أفضل هذه المعايير وأوسعها قبولاً فى التطبيق لدى المؤسسات المالية الدولية المتخصصة حيث يغطى هذا المعيار معظم الإنتقادات التى توجه للمعايير الأخرى .

#### - فى ظل حالة عدم التأكد

فى عمليات التمويل المتوسط وطويل الأجل والتى تمتد إلى خمس وعشر سنوات ، تحيط بقرار التمويل ومنح الائتمان درجات مرتفعة من عدم التأكد ، نظراً لطول هذه الفترة الزمنية وصعوبة السيطرة على كافة المتغيرات الحاكمة لنشاط العميل وعدم إمكان التنبؤ بها إلى حد بعيد .

ولمواجهة هذه الصعوبة والتخفيف من آثارها السلبية على النتائج المتوقعة لقرار الائتمان والتمويل ، فإنه يتم توغيف بعض أساليب التحليل والتقييم خاصة ما يتسم منها بالطبيعة الرياضية والإحصائية ومن أمثلة ذلك ما يلى :

- تحليل الحساسية .
- تحليلات التعادل .
- سعر الخصم المحل .
- التنبؤات المحفظة .
- القيمة النقدية المتوقعة .
- الانحراف المعيارى .
- معامل الاختلاف .
- التوزيعات الاحتمالية .
- تحليل الإنحدار والإرتباط .
- شجرة القرارات .

وتتيح هذه الأساليب المختلفة لصانع القرار الائتمانى القدرة على بناء سيناريوهات مختلفة للظروف المتوقعة مستقبلاً وتأثيراتها على قرار منح الائتمان ، من حيث قبول أو رفض تقديم التمويل للمقترح الاستثمارى المقدم إلى البنك من طالب القرض ويدعو البنك للمساهمة فيه ، فى شكل قروض أو مساهمات فى رأس المال ، كما تمكن هذه الأساليب صانع



القرار الائتماني من المفاضلة بين البدائل المختلفة المعروضة عليه للتوصل إلى أفضل هذه البدائل وترتيبها تنازلياً مع وجهة النظر التمويلية التي تنظر إلى التكلفة وتكلفة الفرص البديلة والربحية المتوقعة ودرجات المخاطر المصاحبة لذلك كله .

في ضوء هذا العرض للموضوع التحليل المالي ، فإننا نؤكد على أهمية توظيفه في خدمة القرارات المالية بنوعيتها وهي :

– قرارات التمويل والتي ترتبط بالتكلفة والمخاطر المالية .

– قرارات الإستثمار والتي ترتبط بالعائد ومخاطر الأعمال .

وذلك لترشيد هذه القرارات ورفع فعاليتها وانعكاسات ذلك الإيجابية على الأداء المالي العام للنشاط أو المشروع طالب القرض .

ولا يقلل من هذه الأهمية بعض العيوب أو الإنتقادات التي توجه إلى أساليب التحليل المالي وبشكل خاص ما هو تقليدي منها ، إذ تعتبر هذه الأساليب ذات قيمة كبيرة في الواقع العملي ويستطيع صانع القرار الائتماني التغلب على بعض أوجه النقص أو القصور من خلال خبرته العميقة والمتكاملة ومن خلال حزمة متنوعة من أساليب التحليل المختلفة .

# مبادئ الإقراض الجيد

## Sound Principles Of Good Lending

يقسم الإقراض الجيد<sup>(١)</sup> Good Lending بعدد من الخصائص والتي أن توافرت يصعب حدوث التعثر عدا ما يرجع إلى أسباب يصعب السيطرة عليها وتقع خارج دائرة مسئولية العميل والبنك المقرض ، هذه الخصائص ينبغي أن يدركها جيداً صانع القرار الائتماني وأن يسعى جاهداً إلى توفيرها في قراره . وأهم هذه الخصائص مايلي :

### ١. السيولة Liquidity

تعنى خاصية السيولة في الائتمان الممنوح ، إمكانية للتصفية الذاتية للائتمان وسداده كاملاً في التاريخ المتفق عليه وبالشروط المتفق عليها Agreed Terms of Re-Payment لذا يتعين على الفاحص الائتماني أن يتحقق من ذلك ومن سلامة إستخدام القرض أو التسهيل في الغرض الممنوح من أجله ، فإذا كانت التسهيلات قصيرة الأجل فإنه لا ينبغي توجيهها لتمويل أصول ثابتة لأن المقرض في هذه الحالة لن يستطيع السداد ، كما يتحقق الباحث من توافر مصدر محدد واضح للسداد .

ومن أمثلة التسهيلات التي تنتم بخاصية التسييل أو التصفية الذاتية التسهيلات بضمان بضائع ، التنازلات ، أوامر التوريد ، الإعتمادات المستندية .

### ٢. الربحية Profitability

على صانع القرار الائتماني أن يوازن بين المخاطر المصاحبة لقراره الائتماني وبين الربحية المتوقعة منه مع Return/Risk Analysis إدراك المحددات العامة للسياسة الائتمانية بالبنك فيما يتعلق بنوع التسهيلات الممكن تقديمها وأسعار العائد ولجبة التطبيق ، وتتنبى الإشارة إلى الوظائف الاقتصادية الهامة لعامل الربحية ، ذلك أن البنك من خلال أرباحه يقوم بمقابلة كافة أعبائه وإلتزاماته الإدارية والخاصة بالتشغيل Running Cost ، كذلك تغطية حقوق أصحاب الموارد بالبنك من عملاء وبنوك ومؤسسات أخرى ، كما أن الربحية تمثل عامل أمان لأصحاب حقوق الملكية في البنك وملاكه ومساهميه ، كما تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء العام للبنك وتصنيفه Rating ضمن البنوك التي تنشط في السوق محلياً أو إقليمياً أو دولياً .

وقد تواجه صانعو القرار عملية بنائها قد لا تمثل ربحية مقبولة أو يمكن إعتبارها حدية ، إلا أن النظرة الشاملة لحزمة التسهيلات التي يمكن منحها للعميل والربحية العامة المتوقعه من مجمل نشاطه ، يمكن إعتبارها مبرراً لقبول تمويل هذه العملية رغم عدم ربحيتها المباشرة أو الذاتية .

وما نحذر منه هنا هو عدم الإنزلاق تحت ضغوط الإدارة كما نحيش جميعاً بهدف تحقيق الأرقام المستهدفة مما يترتب عليه صناعة قرارات إئتمانية لا تتوافر بها الجودة الكاملة كما نحذر من ضغوط المنافسة بين البنوك Inter - Bank Competition والسعي دون مبرر موضوعي لإستقطاب العملاء تحت شروط منافسه وغير سليمة يخلق الكثير من حالات التعثر .

### ٣- الأمان - Safety

ونعني بها رؤية صانعو القرار الائتماني وثقته في أن الأموال المقرضة سوف يتم إستردادها في الوقت المحدد للسداد ويأتي ذلك من حرصه الشديد وتأكيد على توافر عامل السيولة كما تقدم ، وعدم السماح بمنح ائتمان لأغراض المضاربة أو لأغراض مظهرية ، وللتحقق الكامل من توافر الجدارة الائتمانية للمقترض وإلتزامه بسداد حقوق الآخرين وإتسام معاملاته بالأمانة وكفائه في إدارة نشاطه .

ولا يرتبط عامل الأمان بتوقيت منح الائتمان Time of Lending فقط ولكن بتوافر ذلك طوال فترة إستخدام الائتمان ولحين سداه مع ما ترتب عليه من فوائد وعمولات ( عيب خدمة التسهيلات ) .

### ٤- التنوع للإنتشار Diversification or Spread

فالإدارة المصرفية الناجحة ورجل الائتمان القدير يتعين عليهما الإلتزام بتنوع محفظة القروض والاستثمارات بالبنك وذلك بهدف توزيع المخاطر وتجنب مخاطر التركيز على منطقة جغرافية معينة أو نشاط أو قطاع إقتصادي معين ، أو عملاء بعينهم ، كذلك عدم التركيز على نوع معين من الضمانات ، لأن إية تقلبات طارئة أوغير متوقعة سوف تؤثر سلباً وإلى حد بعيد على المركز المالي للبنك في حالة التركيز . لهذا تلعب سياسة التنوع دوراً هاماً في توفير درجات أكبر من الأمان وتقليل المخاطر التي يواجهها البنك .

### ٥- الضمان Security

يأتي الضمان كما سنؤكد في أكثر من موضع بهذا الكتاب كخط دفاع أخير لحالات الطوارئ الغير منظورة أو لمجابهة الحالات التي تحيط بها مخاطر ودرجة عالية من عدم التأكيد ولا ينبغي منح الائتمان إنطلاقاً من نقطة توافر الضمان من عدمه ، لذا راعينا هنا أن يأتي المحدد الخاص بالضمان في الترتيب الأخير ضمن منظومة

مبادئ الإقراض الجيد ونحن هنا لانقل من أهمية توافر الضمان ، ولكن فقط نؤكد على أن الجدارة الائتمانية للعميل بأبعادها المتكاملة وفق ما عرضنا له ، كذلك سلامة ودقة التحليلات المالية للتحقق النقدي بنوعيتها لنشاط العميل ، مما أساس بناء قرار منح الائتمان أو هكذا ينبغي أن يكون من وجهة نظراً المدعمة بخبرة مصرفية تمتد لحو ٢٠ عاماً كاملة ، كما ينبغي النظر إلى الضمان باعتباره مكملاً لجانبى السيولة والأمان فى قرار منح الائتمان .

**واستكمالاً لهذا الموضوع لعله يدور بخلد القارئ العزيز سؤال فحواء هل يوجد قرار ائتماني أو سلطة ائتمانية مثلى An Ideal Advance . ؟؟**

قد يرى البعض ذلك ، وقد يرى البعض أن مفهوم المثالية فى قضية أو موضوع الائتمان بنشابتها الانسانية والمصرفية وجوانب الخبرة وعدم قابليتها للتعميط - قد يرى البعض - أنها مسألة نسبية ويصعب التعرض لها بالإجابة . ونقول أننا مع التصور الأخير دون إغفال أهمية بذل الجهد الإنسانى المدعم بالخبرة والمعرفة وأساليب البحث العلمى والرياضى والإحصائى لخدمة القرار الائتماني واستكشاف مكامن المخاطر المصاحبه له ومحاولة السيطرة عليها كلية أو لأقصى درجة ممكنة .

ومع كل ما تقدم يمكننا القول وبدرجة عالية من الاطمئنان أن قرار منح الائتمان يكون أقرب ما يكون إلى المثالية عندما تتوافر فيه إعتبارات هامة مثل :

- ١ - أن يصدر لمصالح عميل تتوافر له الجدارة الائتمانية وفق معايير هذه الجدارة المتعارف عليها .
- ٢ - أن يكون الائتمان موجهاً لغرض واضح ومشروع يتفق وطبيعة نشاط العميل ( سواء نشاطه القائم ، أو أنشطته الأخرى والتي تتكامل معاً أو التي تشكل مجمل حركة نشاطه والذي يشكل أساس الحكم على جدارته الائتمانية ) وبما يتفق والسياسة الائتمانية للبنك .
- ٣ - حينما تتناسب قيمة الائتمان الممنوح مع الغرض الصادر من أجله والمركز المالى والهيكل التمويلي للعميل المقترض .
- ٤ - حينما يكون مصدر السداد واضح ومحدد ومرتبطة مباشرة بفرض استخدام الائتمان وتحيط به درجات عالية من الثقة والتأكد ، ليس فقط أثناء فترة منح الائتمان ولكن خلال فترة سريان هذا الائتمان ولحين وقوع تاريخ السداد المتفق عليه .
- ٥ - حينما يتصدى لصناعة قرار منح الائتمان كوادى وسلطة ائتمانية تتوافر لهما المقومات الشخصية والموضوعية والتي عرضنا لها فى جزء سابق .

# التحليل الائتماني

## تقييم وقياس المخاطر الائتمانية

## تقييم الجدارة الائتمانية

قياس المخاطر الائتمانية

التحليل المالي

الاماليات  
الغير تقليدية

الاماليات  
التقليدية

تحليل التسيب  
والمؤشرات المالية

معايير تقييم  
واماليات  
ورأسمانية  
واحصائية

دراسة  
المكاملة

المضامينات

استخدام الاماليات  
المطابقة لقياس  
المخاطر الائتمانية

استدراك اكثر من  
مبلغ في ملك  
الاتمان

الالتزام بمراجعة المضامينات  
الخاصة ببيع كل نوع من  
أنواع السيولة المختلفة

تعزيز نظم الرقابة  
والمراقبة

الاستفادة من خدمات  
الهيئات المتخصصة في  
تأمين عمليات الاتمان

مراجعة المخاطر

مبادئ الإفراض الجيد

مبادئ  
الامان

المضامينات

المخاطر

5 C'S

الانحرافات  
القارات

الانحرافات  
المعاصرة

مخاطر الائتمانية

مخاطر الائتمانية

مخاطر الائتمانية

مخاطر الائتمانية

مخاطر الائتمانية

مخاطر الائتمانية

شكل يوضح عناصر عملية التحليل الائتماني انطلاقاً من مفهوم الجدارة الائتمانية

مدولاً بالمخاطر والمضامين ومبادئ الإفراض الجيد وانتهاءً بأسياسيات التحليل المالي لقياس المخاطر الائتمانية

# القرارات الائتمانية

## والسياسة الائتمانية للبنك

يتعين على كل بنك أن يضع سياسة إئتمانية Credit Policy تتسم بالشمول والوضوح والمرونة والواقعية وتسعى مباشرة إلى تحقيق أهداف البنك وأن تمثل هذه السياسة بناءً محكماً متناسقاً يحقق للأداء فعالته وإنسيابه بين المستويات الإدارية المختلفة في سلاسة وأن تكون حدود واختصاصات القائمين على تنفيذ ومراجعة ومتابعة وتقييم هذه السياسة واضحة بلا تدخل يعرقل عملية صنع القرار داخل البنك وما يمثله ذلك من تداعيات على الإنطباع السوقي العام عن مستوى أداء البنك وكفاءة العاملين به ، كذلك مدى مواكبة البنك للمتغيرات التي تطرأ على حقائق السوق المصرفي محلياً وعالمياً ، خاصة المستجدات والمبتكرات التكنولوجية التي تتصل بطبيعة العمل المصرفي . وتكون هذه السياسة مكتوبة وتمثل إطاراً أو دليل عمل للعاملين في البنك بمختلف مواقعهم وتوضح هذه السياسة أنواع التسهيلات الائتمانية التي يقدمها البنك وأجال منحها وشروط تقديم كل نوع من هذه التسهيلات والنسب التسليفية والصلاحيات الائتمانية وأنواع الضمانات الممكن قبولها وغير ذلك من المحددات العامة والهامة .

وفي إطار الحديث عن السياسة الائتمانية للبنك فإن هناك مجموعة من المحددات والتي نرصدها هنا كما يلي :

- **الضوابط المنظمة لحجم التمويل** الذي يسمح للبنك بتقديمه لعميل واحد أخذاً في الاعتبار الضوابط التي تنظمها الجهات الرقابية في هذا الشأن مثل البنك المركزي وقوانين البنوك ، كذلك المحددات الداخلية للبنك مثل حقوق الملكية وإجمالي الاستثمارات وحجم الأموال المتاحة للإقراض وغير ذلك .

وعلى صانع القرار الائتماني أن يستوعب ذلك كله عند صياغة قراره الائتماني لأن عدم الالتزام بذلك يضع البنك تحت طائلة المسألة كما أنه يمثل خرقاً واضحاً لضوابط العمل ونظامه الداخلي وهو أمر يندرج بحاله شديدة من التعثر وتهديد واضح لأموال وحقوق البنك ومودعيه .

### - طبيعة أنواع الائتمان :

والمقصود هنا مراعاة الضوابط التي قد يصدرها البنك المركزي من وقت لآخر بحظر تمويل أنشطة بعينها سواء كلياً أو جزئياً ومواءم ذلك بشكل مطلق أو لفترة زمنية محددة ، كما قد ترى إدارة البنك في ضوء

موقف محفظة القروض ونواتج المتابعة ودراسات إدارة البحوث والتسويق ألا يتم تمويل أنشطة معينة ولحين تحسن موقف هذه الأنشطة داخل السوق أو لتواجد فائض كبير في الطاقات الإنتاجية والمعرض وهو أمر يجعل دخول أية مشروعات جديدة أو منح أموال إضافية في شكل إئتمان للمشروعات القائمة أمراً غير مرغوب فيه نظراً لارتفاع المخاطر المتوقعة في مثل هذه الحالات ، كما قد يكون الاتجاه هو تدعيم قطاعات أو مشروعات معينة إئتمانياً وتشجيع منح الائتمان لها وإعطائها أولوية أولى .

ويتعين على صانع قرار الائتمان الالتزام الصارم بالتعليمات المنظمة لهذه الجزئية .

## ـ النسب التسليفية :

من المحددات الهامة للسياسة الائتمانية مؤشرات النسب التسليفية الواجبة التطبيق بالنسبة لكل نوع من أنواع الضمانات . وتلعب توجيهات البنك المركزي هنا دوراً مؤثراً وفق إدارته العامة للسياسة النقدية والأئتمانية على المستوى القومي من خلال سياسات ينفذها الجهاز المصرفي المصري ، كما تضع إدارة البنك النسب التسليفية في ضوء الخبرة السابقة وطبيعة الضمانات والقدرة على تسيلها في أسرع وقت دون خسائر ، كذلك تواجده سوق واسع ومنظم يمكن من خلاله التخلص من هذه الضمانات وغير ذلك من الاعتبارات الأخرى والتي تؤثر في قرار تحديد النسب التسليفية .

وتعتبر النسب التسليفية أحد أدوات الرقابة على الحجم الكلي للأئتمان المعرض في السوق ، فارتفاع هذه النسب يزيد من حجم الإئتمان المقدم ، كما أن انخفاض هذه النسب يقلل من حجم هذا الإئتمان .

## ـ الضمانات المقدمة مقابل الحصول على الائتمان :

تتصل هذه الجزئية بما عرضنا له عند الحديث عن طبيعة أو نوع الائتمان وكذلك النسب التسليفية ، فقد تحظر إدارة البنك تقديم تمهيلات إئتمانية مقابل ضمانات معينة ، مثل الحالات التي رأيناها خلال فترات زمنية معينة ولأسباب لها مشروعيتها وموضوعيتها في ذلك الوقت حظر منح إئتمان بالعملة المحلية بضمان ودائع بالعملة الأجنبية ، رغم أن الضمانات هنا تمثل ضماناً متميزاً أو ممتازاً من حيث درجة السيولة كما قد يأتي الحظر على قبول ضمانات بذاتها بموجب قرارات من البنك المركزي ، ويشكل عام يجب أن يتوافر في

### الضمان المقدم ما يلي :

- ١- أن يكون سهل التصريف أو التسييل والتصفية بسرعة ودون خسائر ملموسة .
- ٢- سهولة الإشراف عليه ومتابعته وتخزينه .
- ٣- انخفاض تكلفة الاحتفاظ بالضمان .

## - سعر العائد المدين :

تحديد سعر العائد يمثل عنصراً جوهرياً فى أى سياسة إئتمانية ويشمل ذلك الحدود القصوى والدنيا لهيكل أسعار العائد المدين ، أسعار العائد للتسهيلات بالعملة المحلية وبالعملات الأجنبية ، أسعار العائد الثابتة وأسعار العائد المعمومة ، أسعار العائد التى تمنح للعملاء المتميزين وصوابط ذلك ، أسعار العائد التى تمنح تشجيعاً لتشريحة معينة من العملاء يسعى البنك لأستقطابها ، أسعار العائد التى ترتبط بنوعية من التسهيلات الائتمانية مثل الإقتراض بضمان أوعية إيداعية لدى البنك ، أسعار العائد الميسرة التى تمنح لتشريحة معينة للعملاء تشجيعاً لها مثل قروض الشباب والحرفيين أو لتشجيع قطاع إقتصادى معين مثل أنشطة التصدير أو التى تمنح لمواقع جغرافية معينة للنهوض بها وتنميتها إقتصادياً وإجتماعياً .

وتحديد سعر الفائدة كما عرضنا فى بعض الأجزاء السابقة مسألة غاية فى الحساسية والتعقيد، وتشكل بعض البنوك لجان رفيعة المستوى من القيادات أصعب للخبرات المتميزة لتحديد أسعار الفائدة ويطلق على بعض هذه اللجان تسمية لجنة التكلفة والعائد ، تأكيداً على الهدف الرئيسى لها . و تقوم هذه اللجان بعمل الدراسات الخاصة بها ورفعها لإدارة البنك العليا لإقرار أية تعديلات فى أسعار العائد ، أخذاً فى الإعتبار سياسات البنوك المنافسة والتغيرات داخل السوق ونتائج التشغيل التى حققها البنك فى ظل هيكل أسعار عائد معين ومدى اقتراب هذه النتائج أو ابتعادها عن الأرقام المستهدف تحقيقها على مستوى للربحية والنمو والحصة السوقية للبنك .

وتحريك هيكل أسعار العائد المدين يقابله غالباً تحريك هيكل أسعار العائد الدائن الذى يقدمه البنك لعملائه ، وهكذا نجد أن قضية السعر داخل السياسة الائتمانية ترتبط بمجمل أهداف البنك وبجانبى مركزه المالى بالنسبة للموارد التى يمكن تعبئتها من داخل السوق ( أفراد - هبات - بلوك وغيره ) ، وكذلك جانب التوظيف والاستثمار والأستخدامات .

فى ضوء ما تقدم تتأكد أهمية موضوع أسعار العائد بنوعيه للمدين والدائن ، ولابد لصانع القرار الائتمانى أن يلتزم بذلك كله وأن يراعيه عند إتخاذ قراراته ، وأن يرفع لإدارته ردود أفعال عملائه بالنسبة لأسعار العائد التى يطرحها وتلك التى يطرحها المنافسون ، وبما يمثل تيار عكسى من البيانات يصلح أساساً لإتخاذ قرارات بالتعديل تسجيب للمتغيرات الوافدة على السياسة الائتمانية الموضوعة والمحددات الخاصة بها .

## - الصلاحيات الائتمانية :

يمثل تدرج الصلاحيات الائتمانية فى رأينا محدداً هاماً من محددات السياسة الائتمانية ، ولا ينبغي النظر إلى هذا الموضوع من الناحية الرقابية فقط ، وإنما يتعين للتعامل معه من منظور تحقيق درجات أعلى من الجودة للقرار الائتمانى وتعميق عملية صنعته بمشاركة مستويات إدارية أعلى تمتلك أفق أبعد ونظرة أشمل وخبرة أعمق توفر للقرار الائتمانى مزيداً من الجودة والعمالية .



ومبدأ تدرج الصلاحيات هنا لا خلاف عليه ، ولكن شريطة أن تتوافر للمستويات الإدارية الأعلى والتي ترفع إليها الدراسات الائتمانية لإعتمادها الخبرة الكافية التي تمكنها من قراءة الدراسة واستيعابها والوقوف على عناصرها الأساسية والكيفية التي تم بها الصياغة المقترحة لقرار منح الائتمان بعناصره المختلفة والتي سنعرض لها في الجزء التالي من الكتاب ، لأنه بدون هذه الخبرة يفقد مبدأ تدرج الصلاحيات جوهر وظيفته ويصبح الأمر مجرد تحصيل حاصل . وما نريد أن نؤكد عليه هنا أن العبرة ليست برفع الأمر لصاحب موقع وظيفي أعلى ربما يشغله لإعتبارات الأقدمية المطلقة أو لأسباب أخرى فرضتها ظروف شغل وظائف الهيكل التنظيمي للبنك ، كأن يحتل مدير شئون إدارية مثلاً وظيفة نائب مدير عام تسد إليه صلاحيات وظيفة إئتمانية بحكم موقعه الجديد والذي لا يمتلك فيه الخبرة الكافية ، ولكن لمجرد أنه لا توجد وظيفة نائب مدير عام خالية في قطاع الشئون الإدارية وأنه يشغل وظيفة مدير إدارة منذ سنوات طويلة مثل هذه المواقف وغيرها تمنح بها البنوك وتصنع من المآسى ما يبعث على الضحك حتى البكاء ، رغم أن الموقف لا يستدعي سوى الحزن والألم .

نحن إذن مع التدرج الذي تصحبه الخبرة والقدرة وتصونه المقومات الموضوعية والشخصية ، ولنا مع التدرج مجرد الرقابة أو استيضاح الشكل وتضييع الوقت ونقل التبعة والمسؤولية على الآخرين . وما يعنى الباحث الائتماني هنا هو الالتزام باعتماد القرار الائتماني من المستوى الإداري المخول له ذلك .

### - آجال منح التسهيلات الائتمانية :

ويتأثر هذا الجانب من جوانب السياسة الائتمانية بنمط التوظيف والاستثمار داخل البنك وهيكل الموارد المتاحة ، وسياسات وضوابط السيولة المسموح بها من إدارة للبنك ومن الجهات الإشرافية كما أن طبيعة نشاط البنك تؤثر هنا فالأمر مختلف بين البنوك التجارية والبنوك المتخصصة ( صناعية ، عقارية ) نظراً لإختلاف طبيعة نشاط كل منهم . وهذه المحددات التي عرضنا لها تمثل في رأينا سياسة سليمة للأقراض Sound Lending Policy .

في ضوء ما تقدم فإن صناعة القرار الائتماني يتعين أن تأتي في إطار الالتزام بضوابط ومحددات السياسة الائتمانية للبنك وعدم الخروج عليها أو التعارض معها وصولاً إلى النهاية إلى تحقيق الأهداف التي يستهدفها البنك خاصة وأن هذه السياسة لا تتسم بالجمود ولكنها تتسم بالمرونة والواقعية وتتعرض للتقييم المستمر وعليه يمكن تعديلها من وقت لآخر في ضوء الضرورات التي يفرضها التطبيق العملي والنتائج المحققة مقارنة بما هو مخطط .

## خصائص ومعايير تقييم محفظة القروض

قد يبدو مناسباً عند هذا الجزء من عرض موضوع الكتاب أن نعرض لمجموعة من الخصائص أو المعايير التي نعتقد - من واقع خبرتنا العملية - أنها تمثل إطاراً متكاملاً لتقييم محفظة القروض في البنك وفيما يلي عرض لها :

### - التنوع :

وهو أحد المعايير الهامة ، ونعني به التنوع على أكثر من محور مثل :

- ١- تحليل المحفظة وفق الأنشطة الاقتصادية التي تنتمي إليها التسهيلات القائمة والتي تم منحها للعملاء .
- ٢- تحليل المحفظة وفق آجال التسهيلات الائتمانية الممنوحة ( قصيرة - متوسطة - طويلة الأجل ) .
- ٣- تحليل المحفظة وفق حجم العملاء ( صغير ، كبير ) .
- ٤- تحليل المحفظة وفق نوع العملات الممنوح بها التسهيلات ( قد يتم إعداد المراكز المالية للبنك وفق عملة رئيسية معينة - دولار ، جم ) .
- ٥- تحليل المحفظة جغرافياً . وكلما تمتعت المحفظة بدرجة جيدة من التنوع كلما خفض ذلك من درجة المخاطر التي تواجهها هذه المحفظة .

- أهمية دراسة الارتباط بين عائد عناصر وقرارات الاستثمار في المحفظة ( سلبى ) عكسى . طردى ( موجب ) مع درجة انخفاض ودرجة تقلب العائد وشدة تقلب العائد ، ويتراوح معامل الارتباط بين + ١ ، - ١ ، كذلك توظيف الإنحراف المعياري لإحساب المخاطر التي تواجه المحفظة .

### - العائد :

ويقصد به أن تحقق المحفظة عائد يتناسب مع حجم الاستثمارات بها وبما يتناسب مع تكلفة مصادر الأموال التي تم تدبيرها لتقديم التسهيلات الائتمانية للعملاء ، كما يؤخذ في الاعتبار معدلات العائد الذي يستهدف البنك تحقيقها وما تحققه البنوك المنافسة من عوائد على محافظ القروض بها .

### - المخاطر :

تواجه أى محفظة للقروض درجات متفاوتة من المخاطر ، وترتبط تلك المخاطر بمعيار التنوع السابق الإشارة إليه ، إلا أنه يوجد مخاطر لا يكفى معها التنوع ، وهى المخاطر المنتظمة التي تتعرض لها كافة

الوحدات الإقتصادية داخل السوق ومنها وحدات الجهاز المصرفى بالطبع وذلك بتأثير المتغيرات الكلية للإقتصاد القومى والتي يصعب السيطرة عليها أو التنبؤ بها . وتصنع المخاطر المنتظمة والغير منتظمة ما يسمى بالمخاطر الكلية . ولا بد أن تتناسب المخاطر مع معدلات العائد التى تحققها المحفظة .

## - التوازن :

ويرتبط ذلك بالمعايير الثلاثة السابقة وبشكل خاص معيار التنوع الذى يمكن من خلاله تحقيق درجات مخفاهة من التوازن بين مكونات المحفظة من وقت لآخر ، ويتصل التوازن بتوزيع مكونات المحفظة بين الأنشطة الإقتصادية المختلفة ، وتركيبية أو هيكل الإستحقاقات لأجال التسهيلات القائمة ، وحجم العملاء الممنوح لهم التسهيلات ، نوع العملة ما بين تسهيلات ممنوحة بالعملة المحلية وبعض العملات الأجنبية الرئيسية ، نوع التسهيلات الائتمانية الممنوحة والضمانات المرتبطة بها .

## - جودة الضمانات :

تمثل الضمانات معياراً هاماً من معايير تقييم جودة محفظة القروض ، وبشكل خاص درجة جودة هذه الضمانات من حيث قابليتها للتسييل دون خسائر وتكلفة إدارة البنك وسيطرته على هذه الضمانات ، قيمة هذه الضمانات منسوبة إلى حجم المحفظة وينخفض تقييم جودة المحفظة إذا ما كانت الضمانات المقدمة والمتاحة للبنك عرضه لإنخفاض قيمتها السوقية ويصعب تسيلها أو وجود قيود على قدرة البنك وحرية فى إستيفاء حقوقه من هذه الضمانات دون اللجوء إلى نزاع قانونى يمتد لفترات زمنية طويلة تتآكل معها قيمة الضمانات المتاحة نتيجة فوائد التأخير .

## - النمو :

لا بد أن يعمل البنك على تنمية حجم أعماله ورفع معدلات النمو فى محفظة القروض بأعتبارها المصدر الرئيسى لإيرادات البنك . والمحفظة الجيدة هى تلك المحفظة التى تتوافر لها المعايير السابقة مع نمو مضطرد فى حجمها .

## - حجم المخصصات :

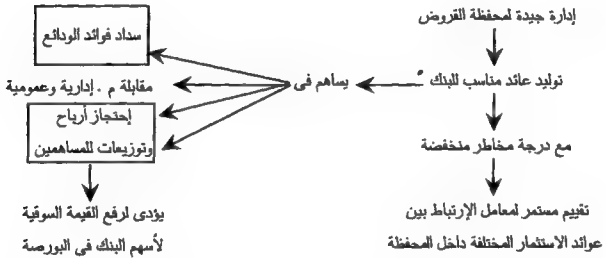
يمثل ارتفاع حجم المخصصات منسباً إلى حجم المحفظة ، كذلك نمو المخصصات سنوياً بمعدل أكبر من نمو حجم المحفظة . يمثل ذلك - مؤشراً سلبياً - انخفاض من درجة تقييم المحفظة .

## - حجم الديون المدومة .

### - حجم الحسابات الغير منتظمة ( المتأخرات ) :

إذ يتمين تحليل مكونات المحفظة للوقوف على حجم التسهيلات الائتمانية الجيدة والمنظمة ، كذلك التسهيلات الغير منتظمة والتي تمثل قيمة للمتأخرات والتجاوزات عن الحدود الائتمانية المصرح بها .

- فالقروض والتسهيلات الائتمانية يمثل كل منها قرار بالاستثمار الفردي داخل المحفظة ويتوقف العائد ، المخاطر ، سيوله ، وتقييم البنك على سلامة هذه القرارات ، ودرجة الارتباط بينها والوزن النسبي لكل قرار استثمار داخل المحفظة .



شكل ايضا حي يبين تأثير محفظة القروض الجيدة  
للبنك على الملاك وأصحاب الودائع والعكس بالعكس

## متابعة التسهيلات الائتمانية

لا يقتصر دور رجل الائتمان على مجرد الدراسة وإتخاذ القرار الائتماني ، ولكنه يلعب دوراً مؤثراً في رسم الكيفية التي سيتم بها متابعة استخدام العميل المقترض للتسهيلات بعد حصوله عليها وذلك من خلال الضوابط والمحددات التي يصوغها في الجزء الخاص بكيفية استخدام التسهيلات الائتمانية وهو أمر عرضنا له في جزء مستقل من هذا الكتاب .

### وتتم عملية متابعة التسهيلات الائتمانية في إطار المحاور التالية ،

١- الشروط الواردة بالقرار الائتماني من حيث الغرض من التسهيل ، كيفية استخدامه ، إستيفاء الضمانات وتزامنها مع عملية الصرف من عدمه ، شكل التسهيلات الممنوحة ، برنامج ومصدر السداد .

٢- المتابعة السابقة للصرف ، إذا ما كانت هناك شروط بالقرار الائتماني يتعين إستيفائها قبل استخدام التسهيلات ، والمتابعة اللاحقة لاستخدام التسهيلات .

٣- شكل المتابعة ، وهل سيتم مكتبياً أم ميدانياً أم بالجمع بين الأسلوبين .

٤- الجهة التي ستقوم بأعباء عملية المتابعة وكيفية قيامها ، وحدود إختصاصها ، والمستوى الإداري الذي يشرف عليها والصلاحيات المخولة له .

### والأهداف الرئيسية لعملية المتابعة للتسهيلات الائتمانية يمكن عرضها كما يأتي :

- ١- التحقق من تنفيذ سياسة الإقراض بالبنك .
- ٢- التحقق من إلزام العملاء بشروط التسهيلات الممنوحة لهم .
- ٣- إكتشاف أية مشكلات تواجه قدرة العملاء على السداد في وقت مبكر .
- ٤- تقديم الحلول اللازمة لمواجهة هذه المشكلات والعرض على الإدارة المعنية والمستويات الإدارية المختلفة بالبنك لمنع تفاقم المشكلات وتجنب حالات التعثر .

وهناك أساليب هامة يتم إستخدامها في عملية المتابعة منها ،

- مراجعة المركز المالي للمقترضين .

- مراجعة الحدود المصرح بها الممنوحة للعملاء من وحدات الجهاز المصرفي المختلفة ومنها الحدود المصرح بها من البنك .
- مراجعة حركة حسابات المقترضين ومدى تمشيها مع طبيعة التسهيلات الممنوحة ، طبيعة النشاط للمقترض ، دورة النشاط .
- متابعة الضمانات وموقف التأمين عليها .
- إكتشاف التجاوزات والمتأخرات .
- تقارير للحسابات الغير منتظمة .
- إعداد قوائم مراقبة السلفيات على فترات دورية .

## الاستعلامات الائتمانية Credit Investigation

الاستعلامات الائتمانية تمثل البوابة الرئيسية لصناعة القرار الائتماني ، كما تشكل أحد المراحل المتقدمة في صناعة القرار ، وعلى المستوى الشخصي ومن واقع الممارسة العملية لنحو عشرون عاماً كاملاً من العمل المصرفي ، فإذني لا أميل إلى الفصل الكامل بين عمل رجل الاستعلامات ووظيفة رجل الائتمان .

وهناك أسئلة كثيرة تطرح نفسها بصدد هذا الموضوع ولعل أهمها مايلي :

١ - ماذا نعني بالاستعلامات الائتمانية ؟

٢ - لماذا الاستعلام الائتماني ؟

٣ - من يقوم بالاستعلام ؟

٤ - متى يتم الاستعلام ؟

٥ - كيف تتم عملية الاستعلام ؟

كما يتصل بعمل الاستعلامات الائتمانية بعض الموضوعات الهامة والتي يصعب مناقشتها هنا ، إلا أنه من

المفيد الإشارة إليها مثل :

- موقع إدارة الاستعلامات من الهيكل التنظيمي للبنك ، أو الوحدة المصرفية ( الفروع ) .

- حدود مسئولية رجل الاستعلام .

- متى ينتهي عمل رجل الاستعلام ؟

- كيفية تقييم أداء إدارة الاستعلامات الائتمانية ؟

بداءة نريد أن نؤكد على أن الاستعلامات الائتمانية لسنوات طويلة مضت وفي الكثير من المواقع المصرفية خاصة طوال الفترة الزمنية السابقة لسياسة الإنفتاح الإقتصادي والسنوات الأولى لتطبيقها لم تولي العناية الكافية من قبل الإدارة المصرفية ويمكن إرجاع ذلك لما يلي :

١ - غياب المنافسة بين وحدات الجهاز المصرفي ، وإنحصارها لسنوات طويلة بين البنوك الرئيسية الأربعة وعدد محدود من البنوك المتخصصة .

٢ - المنافسة غير الصحيحة بين وحدات الجهاز المصرفي خلال العشرين عاماً الماضية ، وهي منافسة أهدرت إلى حد بعيد أهمية القيام بوظيفة الإستعلامات الائتمانية بشكل سليم أو التغيب المتعمد لهذه الوظيفة تحت وطأة هذه المنافسة والكالاب على منح التسهيلات كيفما أتفق .

٣ - عدم توافر الوعي الكافى للقيادات المصرفية بأهمية عمل وظيفة الاستعلامات الائتمانية ، أو منح

هذه الوظيفة درجة متأخرة ضمن أولويات العمل المصرفى .

٤ - تخلف أساليب جمع وحفظ وتحليل البيانات .

٥ - عدم الاهتمام بتكوين كادر متخصص للقيام باعباء هذه الوظيفة .

ولقد شهدت السنوات القليلة الماضية إهتماماً متزايداً بأهمية وظيفة الاستعلامات الائتمانية ويرجع ذلك لما يلى :

١ - تشديد البنك المركزى المصرى وتأكيد على أهمية هذه الوظيفة وإصدار بعض التعليمات المنظمة لعملها .

٢ - تزايد حجم ظاهرة القروض للمتعثرة والديون المعدومة مما إستلزم بذل المزيد من العناية فى الدراسات الائتمانية والاستعلامات الائتمانية .

٣ - أهتمام الإدارات العليا بالبنوك بوظيفة الاستعلامات الائتمانية واحتلالها موقعاً متقدماً فى الهيكل التنظيمى بعدد من البنوك المصرية .

٤ - تزايد الإهتمام بإعداد الكوادر البشرية القادرة على القيام بهذه الوظيفة وتدريبها بشكل مستمر .

٥ - استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وتوظيفها فى خدمة عمل جهاز الاستعلامات الائتمانية بالبنك .

٦ - الاتجاه إلى ضبط إيقاع المنافسة بين البنوك واتساع حجم السوق وتنوع الأنشطة الاقتصادية وإزديادها عمقاً واتساعاً ، مما ضاعف من أهمية وظيفة الاستعلامات الائتمانية .

## ١- ماذا نعنى بالاستعلامات الائتمانية؟

نعنى بالاستعلامات الائتمانية ذلك الجهد المنظم والمتصل وفق ضوابط مستقرة ومفاهيم محددة وأساليب

متنوعة ، بهدف إمداد صانع القرار الائتمانى بكم متدقق من البيانات والمعلومات بالحجم والشكل والتكلفة المناسبين وفى الوقت المناسب ، وبما يمكن صانع القرار الائتمانى من اتخاذ القرار المناسب وفى الوقت المناسب .

وباستقراء التعريف السابق يمكن استخلاص الخصائص التالية لوظيفة الاستعلامات الائتمانية :

- إنها جهد منظم .

- إنها عمل متواصل لا يتوقف عند نقطة معينة .

- إستناد الوظيفة إلى ضوابط ومفاهيم وأساليب مستقرة ومتفق عليها فى الأداء .

- إنها تهدف إلى توفير كم متدقق من البيانات والمعلومات .

- إعتداد صانع القرار الائتمانى على كفاءة أداء هذه الوظيفة .

- أهمية الوقت والتكلفة والحجم والشكل للبيانات والمعلومات المطلوبة .



## ٢- لماذا الاستعلامات الائتمانية؟

تتطلب الاستعلامات الائتمانية - كما تقدم - دوراً هاماً في صناعة القرار الائتماني مع ما أبرزناه خلال صفحات الكتاب من أهمية هذا القرار في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وإربطاه باستراتيجية التسويق .

وتتيح الاستعلامات مساحات كبيرة ومتنوعة أمام صانع القرار من خلال ما تقدمه عن طالب الإقتراض من معلومات ومستندات تتصل بالمصادر المصرفية التي يتعامل معها طالب الإقتراض ، كذلك المصادر السوقية لتعاملاته من موردين ومتعاملين ، جدارته الائتمانية ، ملائحته المالية ، ماضيه ، حاضره ، توقعات مستقبله .

فالباحث الائتماني من خلال المناقشة المبدئية مع طالب الإقتراض ومطالعة المستندات المقدمة منه ، كذلك الزيارة المبدئية لموقع نشاطه يشكل رؤية أولية بشأن طلب الإقتراض ، ثم تأتي تقارير الاستعلام لتكمل جانب هام من رؤية الباحث الائتماني ، والذي يقع عليه عبء المقابلة بين رؤيته الأولية وبين الحقائق والمعلومات التي وردت بتقرير الاستعلام ويواجه الباحث هنا بمواقف ثلاثة رئيسية هي :

١ - تطابق أو شبه التطابق بين رؤيته الأولية وبين ماورد بتقرير الاستعلام ، وفي هذه الحالة يستمر الباحث في استكمال جوانب دراسة طلب الإقتراض .

٢ - التناقض بين رؤيته الأولية التي شكلها وبين ما أسفر عنه الإستمعلام من معلومات وحقائق ، مثل هذا التناقض يشكل علامات إستفهام يتوقف عندها الباحث لأنها قد تقوده إلى إتخاذ قراره النهائي بشكل آمن وموضوعي . وبالتطبع فإن التناقض يتراوح من حيث العمق والاتساع وسلباً وإيجاباً ، والذي يهنا في هذه المرحلة هو التناقض السلبي والجوهري بين ما عرض له طالب القرض في المقابلة الشخصية بالبنك وبين ما أسفرت عنه الاستعلامات .

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية أن يقوم الباحث بوضع النقاط الأساسية التي يسعى للتحقق منها أو التي يعتقد بأهميتها للدراسة أمام مسئول الاستعلامات حتى يوليها عناية خاصة عند القيام بعملية الاستعلام وإدراجها بتقريره .

الاستعلامات إذن بمثابة وحدة إستطلاع خارجية لرجل الائتمان يتعين التنسيق التام بينهما ، وأن تكون هناك خطوط إتصال فعالة وفهم مشترك لعمل كل منهما .

وتقرير الاستعلامات الائتمانية يشكل أحد المداخل الرئيسية لصناعة قرارات الائتمان وبدونه لا يمكن إصدار القرار ، وإذا صدر يكون متهماً ومعيباً .

## ٣- من يقوم بالاستعلام؟

لا بد أن تتوفر مقومات رئيسية في رجل الاستعلامات وتشترك تلك المقومات مع ما عرضنا له في الجزء الثاني من مقومات رجل الائتمان . وتمثل المقومات الشخصية أرضية جوهريّة ومشاركة بينهما ، بينما تتراوح المقومات الموضوعية عمقاً واتساعاً بالنسبة لرجل الاستعلامات .

وبشكل عام لا بد أن يتمتع رجل الاستعلامات بحسن المظهر واللباقة في الحديث والقدرة على التحليل والربط بين الأشياء والمواقف وأن يتمتع بالقدرة على بناء الجسور والتواصل مع الآخرين والمقدرة على الحكم على الأشياء بشكل سليم ، كما يتعين أن يتمتع بثقافة مصرفية عامة وفهم عميق لطبيعة عمله ومدى انعكاساته على أداء البنك ، وأن يتمتع بشخصية ديناميكية طموحة قادرة على الاستيعاب والتعلم .

ولقد عشنا سنوات طويلة في العمل المصرفي رأينا كيف كان ينظر إلى رجل الاستعلامات باعتباره مخبراً أو شيخ حارة أو شخص يتسم بالفهولة والبشاشة على زعم أو وهم أن ذلك يمثل كل ما يحتاج إليه البنك في رجل الاستعلامات .

لقد تطور عمل رجل الاستعلامات وتطورت أدواته وبشكل خاص توظيف الحاسب الآلي وتطبيقاته في تخزين وتحليل البيانات وتوفير المعلومات ، وهو أمر ينبغي معه أن يكون رجل الاستعلامات مؤهل علمياً وأن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي يضمن حد أدنى من الصلاحية للقيام بالعمل ، بدلاً من أن يتحول عمل الاستعلامات لعمل من الدرجة الثانية ينظر إليه رجال الاستعلامات أنفسهم والعاملون في الإدارات الأخرى نظرة دونية أو بوصف إدارة الاستعلامات مخزن للمضنوب عليهم أو كبار السن من العاملين أو معبراً لترقية من لا يحمل مؤهلاً دراسياً أو مؤهلات دون الشهادة المتوسطة .

## ٤- متى يتم الاستعلام؟

سبق أن عرضنا للطبيعة المستمرة والمتصلة لموظفة الاستعلامات ، فهي تبدأ قبل تقديم طلب الإقتراض ، حينما يسعى البنك لبحث بعض الفرص التسويقية أو إجتذاب بعض العملاء المتميزين أو الترويج لخدماته في مناطق معينة ، كما يتدخل دور الوظيفة وإلى حد بعيد مع أداء وظيفة التسويق المصرفي خاصة ما يتصل بجمع المعلومات الخاصة بافتتاح الفروع الجديدة ورصد اتجاهات العملاء السابقين والحاليين والمرتقبين ، وبحيث تتكامل الجهود بينهما لخدمة رسالة البنك وأهدافه الاستراتيجية .

ويتم الاستعلام للعملاء الجدد والعملاء الحاليين ويجدد على فترات دورية ، كما يتم كلما طرأ متغير جديد يتوقع تأثيره على أداء عملاء البنك الذين حصلوا على تسهيلات من البنك وعند تجديدها أو زيادتها .

## ٥. كيف تتم عملية الاستعلامات الائتمانية؟

- المستندات المطلوبة .

- المصادر .

- الزيارة الشخصية لمواقع النشاط .

تدور الكيفية التى تتم بها عملية الاستعلامات الائتمانية فى إطار المحاور الرئيسية الثلاثة بعاليه ، وفيما

يلى عرض مختصر لكل منها :

### = المستندات المطلوبة رفق طلب التسهيل :

#### فى حالة النشاط الفردى :

١ - مستخرج حديث من السجل التجارى و/ أو السجل الصناعى والرخصة الصناعية أو سجل المقاولات أو

سجل الموردين والمصدرين والمستوردين ( وذلك وفقاً للنشاط الذى يزاوله العميل ) .

٢ - البطاقة الضريبية .

٣ - البطاقة الاستيرادية أو البطاقة التصديرية ( وذلك وفقاً لنشاط العميل إذا كان إستيراد أو تصدير ) .

٤ - بطاقة القيد بسجل مقاولى القطاع الخاص ( إذا كان نشاط العميل المقاولات ) مع بيان بسابقة الأعمال

معززة بشهادات حسن التنفيذ من جهات الإسناد ( جهات حكومية أو قطاع عام ) .

#### فى حالة شركات الأفراد ( تضامن - توصية بسيطة ) :

١ - مستخرج حديث من السجل ( التجارى - الصناعى - المقاولات ) حسب نشاط الشركة .

٢ - البطاقة الضريبية .

٣ - أصل عقد الشركة أو صورته معتمده منه .

٤ - صورة رسميه من ملخص عقد الشركة والتعديلات التى تكون قد أدخلت عليه .

٥ - نسخة من الجريدة التى نشر بها ملخص عقد تكوين الشركة أو التعديلات عليه .

٦ - البطاقة الاستيرادية أو البطاقة التصديرية ( وفقاً لنوع النشاط إذا كان النشاط استيراد أو تصدير ) .

٧ - بطاقة القيد بسجل مقاولى القطاع الخاص إذا كان النشاط مقاولات - مع بيان بسابقة الأعمال معزز

بشهادات حسن التنفيذ من جهات الاسناد ( جهات حكومية أو قطاع عام ) .

٨ - موافقة الأمن العام فى حالة وجود شركاء أجنبى .

٩ - بيان موقع من جميع الشركاء يفيد من لهم حق التوقيع عن الشركة فى معاملاتها مع البنوك خاصة

التوقيع على عقود الإقتراض والرهن باسم الشركة من البنوك إذا لم ينص على ذلك صراحة في عقد تكوين الشركة .

## في حالة شركات الأموال ( الشركات المساهمة - شركة التوصية بالأسهم - شركة ذات مسئولية محدودة ) :

- ١ - نسخة من جريدة الوقائع المنشورة بها قرار تكوين الشركة بالنسبة للشركات المساهمة أو نسخه من الجريدة المنشور بها قرار تكوين الشركة بالنسبة لشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة .
- ٢ - نسخة من صحيفة الشركات الوارد بها قرار إنشاء الشركة .
- ٣ - السجل التجارى ( حسب النشاط ) .
- ٤ - البطاقة الضريبية .
- ٥ - صورة من محضر مجلس الإدارة موضحاً به اسماء المفوضين بالتوقيع عن الشركة وعلى عقود المديونية والصلاحيات المخولة لهم وصورة محضر الجمعية العمومية الوارد به التفويض .
- ٦ - صورة من قرار الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة بشأن الموافقة على إقامة المنشأة الخاضعة لقوانين الاستثمار والمناطق الحرة .

## في حالة الجمعيات التعاونية :

- ١ - نسخة من جريدة الوقائع المنشورة بها قرار إنشاء الجمعية .
- ٢ - صورة من محضر مجلس إدارة الجمعية العمومية موضحاً به المفوضين بالتوقيع عن الجمعية وعلى عقود المديونية وحدود الإقتراض المصرح لهم بها معتمداً من الهيئة العامة للتعاونيات .
- ٣ - صورة من قرار موافقة الهيئة العامة للتعاونيات على الإقتراض على أن تشمل هذه الموافقة الحدود المصرح للجمعية الإقتراض فى حدودها من البنك .

## في حالة الشركات الأجنبية التى تعمل بجمهورية مصر العربية :

- ١ - السجل التجارى ( حسب نشاط الشركة ) وتاريخه .
- ٢ - البطاقة الضريبية .
- ٣ - صورة من النظام الأساسى للشركة .
- ٤ - التصريح بالعمل فى مصر .
- ٥ - أسماء الأشخاص المفوضين بالإقتراض عن الشركة - مع نماذج توقيعاتهم على أن تكون معتمدة من

أحد البنوك الخارجية ( وتعرض كافة المستندات على الإدارة القانونية لإقرار إمكانية التعامل معهم من عدمه ) .

٦ - إستعلام من أحد البنوك الأجنبية بالخارج عن الشركة الأم وذلك للإطمئنان على مدى ملائمتها المالية وحسن سمعتها ومقدرتها على تنفيذ ما يسند إليها من أعمال بصورة مرضية .

## مستندات عامة لجميع الأشكال القانونية للنشاط ( فردى ، شركات أشخاص ، شركات أموال ) :

١ - آخر ميزانيتين وحسابات نتائج الأعمال الخاصة بها محمدين من محاسب قانوني ومتضمنتين تقريره .  
٢ - يطلب العميل بتقديم شهاده عدم إجراء بروتستو ضده خلال ثلاث سنوات سابقة ويحصل عليها من المحكمة التجارية الواقع فى دائرتها محل النشاط .. وكذا يطلب منه شهادة بعدم إشهار إفلاسه أو تقدمه بطلب حكم صلح واق من الإفلاس خلال خمس عشر سابقة .

٣ - شهادة بالموقف الضريبي تفصيلياً من مصلحة الضرائب حيث أن مستحقات الضرائب من الديون الممنازة تتقدم سواها من الديون مع عرض الموقف الضريبي من حيث :

أ - هل تمت محاسبة المنشأة ضريبياً - وماهى نتيجة المحاسبة وأخر سنة تم محاسبة المنشأة عنها ضريبياً .

ب - هل هناك طعون مقدمه من المنشأة عن الضرائب المقدره عليها عن سنوات سابقة .. وما تطورها ومقدارها .

ج - هل تسدد المنشأة الضرائب من واقع إقراراتها السنوية .

د - هل هناك ضرائب مستحقة عن سنوات سابقة وقيمتها إن وجدت .

هـ - بيان الموقف الضريبي عن الأنشطة الأخرى للشركاء المتضامنين فى شركات الأشخاص .

و - هل توجد حجوزات موقعة من مصلحة الضرائب على أموال الشركة .

٤ - تقديم ما يفيد إشتراكات التأمينات الإجتماعية بانتظام أم انها غير منتظمة - واخر شهر تم سداد إشتراكات التأمينات الإجتماعية .

٥ - تقديم إقرار عن البنوك الأخرى التى يتم التعامل معها وحجم المعاملات مع كل بنك - مع ايضاح المسميات المختلفة التى يتعامل بها مع كل بنك - على أن يكون معلوماً لدى العميل أن إغفال الإقرار عن بعضها أو الإقرار ببيانات غير صحيحة - يترتب عليه الحرمان من الحصول على التسهيل المطلوب . على أن يقوم الباحث بمطابقة هذه البيانات على مايرد بالمركز الائتماني المجمع للعميل للتأكد من صحة الإقرار المقدم من العميل .

**ملحوظة :** فى حالة طلب التسهيل بضمان الرهن العقارى يطالب العميل بتقديم المستندات التالية :

( عقد الملكية المسجل - شهادة تصرفات عقارية تغطى مدة عشر سنوات سابقة - شهادة رسمية ( مكفنه ) - كشف تحديد يجدد سنوياً قبل إنتهاء السنة من تاريخ صدور هذا الكشف ) .

٦ - يتعين التأكد من وجود محضر إستلام موقع العملية فى حالة المقاولات الانشائية قبل إستخدام التسهيل المصرح به من البنك سواء تمويل نقدى أو بالنسبة للمصرح بها من خطابات الضمان الدفعة المقدمة . ويمكن التحقق من بعض النقاط السالفة الذكر من واقع شهادة حسن التنفيذ التى يقدمها المقاول أو المورد والصادرة من الجهات التى سبق التعامل معها - ويشترط أن تكون هذه الجهات حكومية أو قطاع عام .

### **الجهة المالكة للمشروع أو المستندة لأمر التوريد :**

يتعين دراسة النقاط التالية بالنسبة لعقد المقاول أو لأمر التوريد :

- ١ - وجود الإعتمادات المالية مدرجة بميزانية جهة الإسناد عن العملية موضوع التنازل .
- ٢ - عدم وجود مستحقات سابقة لجهة الإسناد عن عمليات منتهية طرف المقاول حتى لا يكون ذلك مبرراً للخسـم من مستحقات المقاول أو المورد من العملية الجديدة .
- ٣ - حسن سمعة جهة الإسناد والالتزامها بالوفاء بالتزاماتها للمقاولين أو الموردين دون أى مشاكل .

### **- مصادر الاستعلامات :**

- أ - مصادر داخل البنك .
- ب - مصادر يتقدم بها العميل .
- ج - مصادر خارجية .

### **أ. المصادر داخل البنك**

و تتمثل هذه المصادر بالنسبة للعملاء السابق التعامل معهم سواء لازلوا يتعاملون مع البنك أم سبق لهم التعامل لفترة ثم نقلوا نشاطهم المصرفى إلى بنك آخرى - تتمثل فى - سجلات البنك والخبرة السابقة للإدارات والفروع المعنية فى البنك معهم مثل الاستعلامات ، الائتمان ، الكمبيالات ، خطابات الضمان ، البضائع ، مراكز العملاء ، الإدارة القانونية ، المتابعة ويشمل ذلك عدد سنوات التعامل ، مدى الإنتظام من عدمه ، التصويات أو الإجراءات القانونية من عدمه ، الإنطبـاع العام لدى الإدارات المعنية ، أسباب توقف العميل عن التعامل مع البنك ، وهل يرجع إلى إستغـطابه من بنك منافسة بتسهيلات أفضل أم أنه ولجـه صعوبات فى التعامل مع البنك أضـطرته لوقف التعامل ، ثم محاولة التعرف على أسباب معاودته طلب التعامل مع البنك .

## ب- مصادر يتقدم بها العميل :

وتتمثل هذه المصادر فى المستندات المختلفة التى يتقدم بها العميل ، وما تشتمل عليه من بيانات ومعلومات وتمثل هذه المستندات فيما يلى :

عقد الشركة وأية تعديلات لاحقه له ، السجل التجارى ، تراخيص النشاط ، البطاقة الضريبية ، شهادات الضرائب ، إيصالات التأمينات الإجتماعية ، مستندات الملكية للممتلكات المخططة ثابتة ومنقولة ، إقرار التعامل مع البنوك ، صحيفة الشركات ، موافقات الجهات المعنية وفق طبيعة النشاط ، بيانات الفروع والمخازن ، بيان الآلات والمعدات ، شهادات الخبرة ، المؤهلات العلمية ، عقود الإيجار ، صور جواز السفر والبطاقة الشخصية والعائلية ، تراخيص المباني ، البيانات الشخصية لأهم الشركاء والمؤسسين والمديرين، شهادات البروتستو والإفلاس وغير ذلك من المستندات الأخرى التى تختلف وفق الشكل القانونى وطبيعة كل عمل .

## ج- مصادر خارجية :

تتمثل أهم المصادر الخارجية فيما يلى :

### ١- المصادر المصرفية .

ويقصد بها البنوك التى يتعامل معها طالب الإقتراض سواء لازال يتعامل معها أو أوقف هذا التعامل منذ فترة . كما تشمل هذه المصادر طلب البيان المجمع من إدارة تجميع المخاطر من البنك المركزى المصرى .

### ٢- المصادر السوقية .

وتشمل هذه المصادر ما يلى :

- العملاء الذين يقومون بشراء منتجات أو خدمات طالب القرض .
- الموردون الذين يحصل منهم طالب القرض على المنتجات والخدمات التى يتعامل فيها .
- المنافسين فى مجال النشاط .
- مصلحة الضرائب وهيئة التأمينات الإجتماعية .
- قلم البروتستو والنقليلين بالمحكمة الواقع فى دائرتها النشاط .
- الغرف التجارية والصناعية والسياحية وغيرها .
- الصحف اليومية والدوريات المهتمة بالشئون المالية والتجارية .
- الجريدة الرسمية .
- الإدارة العامة لمكافحة التهريب والرقابة على النقد بوزارة الداخلية .
- الزيارات الشخصية والمتابعة المستمرة لمواقع نشاط العميل بمعرفة مسؤولى الائتمان والاستعلامات .

## بعض الجوانب التطبيقية

يشتمل هذا الجزء على بعض الحالات العملية والتي تم صياغتها بشكل خاص لتخدم الهدف من الكتاب ، ألا وهو معايشة مراحل صنع القرار الائتماني ، ومدى إرتباط هذا القرار بالنتائج التي يسفر عنها تطبيق أدوات التحليل المالي المختلفة بصدد تقييم طلب الإقتراض المقدم من العميل سواء في الأجل القصير أو المتوسط . وقد روعي التدرج والتنوع في الحالات العملية المقدمة ، ويسبق عرض كل حالة الهدف منها .

### حالة تطبيقية رقم (١)

#### على استخدام النسب والمؤشرات في التحليل المالي

##### الأهداف التي تسعى الحالة لتحقيقها :

- ١ - التأكيد على أهمية القوائم المالية كمصدر للمعلومات عن طالب الإقتراض .
- ٢ - تعميق الفهم لأدوات التحليل المالي بالنسب والمؤشرات المختلفة وذلك بتطبيقها عملياً .
- ٣ - التوظيف السليم لكل مجموعة من هذه النسب والمؤشرات وبما يخدم الهدف من استخدامها كأساس لصنع القرار الائتماني .
- ٤ - تقييم سلامة قرارات التمويل ومدى تناسبها مع الغرض أو طبيعة الاستخدام .



# الميزانية العمومية المقارنة لإحدى الشركات

الأصول

بآلاف الجنيهات

الخصوم وحقوق الملكية

١٩٩٦			١٩٩٥	١٩٩٦			١٩٩٥
	<u>حقوق الملكية</u>				<u>الأصول الثابتة</u> ( بعد الإهلاك )		
١٠٠	اسهم عادية ( ٢٠٠٠٠ سهم		١٠٠		أراضي ٥٠	٥٠	
	٥ x جم قيمة أسمية للسهم )			٥٠	مباني ٢٧	٢٧	
٢٥	أرباح محتجزة		٢٠	٢٥	آلات ومعدات ٦٧	٦٧	
				٦٠	أثاث ومعدات مكتبية ١٨	١٨	
١٢٥	مجموع حقوق الملكية		١٢٠	١٥			
	<u>الخصوم المتداولة</u>			١٥٠	مجموع الأصول الثابتة		١٦٢
٢٢	دائنون ٢٠				<u>الأصول المتداولة</u>		
٤٠	أوراق دفع ٣٠				مخزون سلع ١٠٠	١٠٠	
٣٠	ضرائب مستحقة ٢٠			١٢٠	٥٠ خامات		
١٥	مصرفقات مستحقة ١٠			( ٥٥ )	٣٠ مواد نصف مصنعه		
٦٠	بنك سحب على المكشوف ٥٠			( ٣٥ )	٢٠ إنتاج تام		
٢٠	قسط مستحق من قرض متوسط الأجل ٢٠			( ٣٠ )	مدينون ٢٠	٢٠	
				٤٠	أوراق قبض ٣٠	٣٠	
				٢٠	نقدية ١٥	١٥	
١٨٧	مجموع الخصوم المتداولة		١٥٠	١٠	بنوك ١٥	١٥	
				٢٠	مبالغ مدفوعة مقدماً ٨	٨	
٦٠	قرض متوسط الأجل ٨٠		٨٠	١٢			
					مجموع الأصول المتداولة		١٨٨
			٨٠	٢٢٢			
٣٧٢			٣٥٠	٣٧٢			٣٥٠

## قائمة الدخل المقارنة للشركة

بآلاف الجنيهات

	١٩٩٦	١٩٩٦	١٩٩٥	١٩٩٥
	٪١٠٠			٪ ١٠٠
صافى للمبيعات ( ٥٠ ٪ آجله )		٨٠٠	٧٠٠	
(-) تكلفة البضاعة المباعة		٤٥٠	٤٠٠	
مجمل الربح	٤٤	٣٥٠	٣٠٠	٤٣
<u>مصاريف التشغيل</u>				
مصاريف البيع والتوزيع		(١٥)	(١١)	
أخرى ( أجور وطاقة ومياه وصيانة )		(٢٥)	(٢٠)	
مصروفات عمومية وإدارية		( ٨ )	( ٧ )	
أهلاك الأصول		(١٢)	(١٢)	
مجموع مصاريف التشغيل	٨	(٦٠)	(٥٠)	٨
صافى الربح قبل الفوائد والضرائب	٣٦	٢٩٠	٢٥٠	٣٦
الفوائد	١	(١٥)	(١٥)	٢
صافى الربح قبل الضرائب		٢٧٥	٢٣٥	
الضرائب ( ٣٢ ٪ )	١١	(٩٠)	(٧٥)	١١
الأرباح بعد الضرائب	٪١٠٠	١٨٥	١٦٠	٪ ١٠٠

**المطلوب :** فى مسوئ البىانات الوارءة بالقوائم الخاصة بالشركة إءاءاء وإءساب النسب والمءءلات

المالية التالية:

- ١ - إمكانية اسءءءام البىانات الوارءة بالقوائم كمصدر للمعوماء عن الشركة .
- ٢ - مءى ملاءمة هىكل الءموىل بالشركة .
- ٣ - مقءرة الشركة على سءاء أو مقابلة إءءاماءها قصيرة الأءل .
- ٤ - قءرة الشركة على ءءقق عاءء مناسب على اسءءاماءها .
- ٥ - كفاءء الشركة فى إءارة وءوءبه الاسءءاماء فى أصولها المءءلفة .
- ٦ - مءى مناسبة ءءم القرض مءوسط الأءل والقرض الذى اسءءءم فىه .

**منهءء الءل :**

- الءءف من الءءلىل .
- النسب المسءءءمة .
- الءءلىق والءقفىم للءءاءء .

## حل الحالة رقم (١)

**الهدف (١) :** إمكانية استخدام البيانات الواردة بالقوائم المالية كمصدر للمعلومات والاستعلام وتشكيل رؤية مبدئية لطلبات الاقتراض .

باستقراء البيانات الواردة بالقوائم المقارنة للشركة عن عامى ٩٥ ، ٩٦ م على التوالى يمكن الوقوف على عدد من المؤشرات والحقائق والتي تقيد كثيراً فى صناعة قرارات الائتمان ، وعلى سبيل المثال نعرض مايلى :

### المركز المالى :

#### - الشكل القانونى للشركة :

الشركة شركة أموال ( شركة مساهمة ) بدلالة طبيعة حقوق الملكية والمتمثلة فى عدد ٢٠ ألف سهم عادى .

#### - بدء النشاط :

يتضح أن الشركة تعمل منذ فترة ، بدلالة مايلى :

١ - وجود أرباح محتجزة

٢ - وجود ضرائب مستحقة

٣ - وجود مصروفات مستحقة .

#### - التقييم المبدئى للجدارة الائتمانية للشركة :

تتمتع الشركة بثقة الأطراف المختلفة داخل السوق ، بدلالة مايلى :

١ - وجود تسهيلات ائتمانية من الجهاز المصرفى تتمثل فى :

- تسهيلات سحب على المكشوف .

- قرض متوسط الأجل .

٢ - تسهيلات موردين فى شكل أوراق دفع ودائنون .

#### - السياسة الشرائية :

تقوم الشركة بتدبير بعض احتياجاتها من الخامات ومستلزمات التشغيل بالشراء لأجل وعلى قوة خطوط

الائتمان التى يمنحها لها دائنيها فى شكل أوراق دفع وحسابات مفتوحة .

#### - السياسة البيعية :

تقوم الشركة ببيع جانب من إنتاجها بالأجل بدلالة وجود حسابات مدينين وأوراق دفع .

## - طبيعة النشاط للشركة :

الشركة منشأة صناعية وذلك بدلالة تركيب المخزون السلعي والذي يتكون من خامات ، ومواد نصف مصنعه ومنتج تام ، كذلك هيكل الأصول الثابتة كما يظهره بند الآلات والمعدات .

## - هيكل التمويل :

تعتمد الشركة في تمويل جانب من أصولها واستثماراتها على موارد خارجية تتمثل في العناصر المختلفة لمجموعتي الخصوم المتداولة ( القصيرة ومتوسطة الأجل ) .

## - هيكل الأصول والاستثمارات :

تقوم الشركة بتوزيع الموارد المختلفة المتاحة لديها ( ذاتية وخارجية ) على أوجه الاستثمارات المختلفة في شكل أصول ثابتة وأخرى متداولة وفق البنود التفصيلية للاستثمار في كل مجموعة من هذه الأصول ( ثابتة / متداولة ) .

- هناك نمو في مجموع عناصر المركز المالي وذلك بمقارنة مجموع عناصر هذا المركز خلال عامي المقارنة .  
- سلامة تبويب عناصر المركز المالي المختلفة على جانبي الأصول والخصوم وفق المجموعات المختلفة لكل منها وبما يخدم أهداف التحليل المالي .

## قائمة الدخل :

- هناك نمو في المبيعات ، يعكس استمرار الطلب على منتج الشركة وعدم حدوث مشكلات في التسويق على الأقل خلال الفترة محل التقييم .

- قدرة الشركة في المحافظة على هامش الربح ٤٣ ، ٤٤ ٪ وصافي الربح قبل الضرائب ٣٦ ، ٣٦ ٪ حيث لم يتراجع الوزن النسبي لهذه المؤشرات منسوبا إلى قيمة صافي المبيعات في كل سنة من سنوات التقييم .

- محافظة الشركة على الوزن النسبي لمصاريف التشغيل ٨ ، ٨ ٪ رغم نمو المبيعات بنحو ١٤,٥ ٪ .

- الثبات النسبي لعبء التمويل عن الأموال المقترضة .

- وجود نمو ملحوظ في ربحية الشركة مقارنة بصافي الربح خلال عام ٩٥ م إذ يقدر النمو بنحو ١٥,٦ ٪ .

## الهدف (٢): مدى سلامة هيكل التمويل بالشركة .

ولإمكانية الحكم على سلامة هيكل التمويل ، يتم استخدام النسب التالية :

### النسب المستخدمة :

- حقوق الملكية ( أصحاب الأسهم العادية ) : إجمالي الاستثمارات ( الأصول )
- حقوق الغير ( الديون والقروض المختلفة ) : إجمالي الاستثمارات ( الأصول )
- تغطية حقوق الملكية لحقوق الغير .
- الخصوم المتداولة : إجمالي الخصوم
- الخصوم متوسطة الأجل : إجمال الخصوم
- الخصوم المتداولة : إجمال الاستثمارات
- الخصوم متوسطة الأجل : إجمال الاستثمارات
- مضاعف الملكية = إجمال الأصول : حقوق المساهمين

### - حقوق الملكية : إجمالي الاستثمارات

$$\begin{array}{rcl} 120 & & 120 \\ 90\% = \frac{\quad}{372} = 96\% & & 90\% = \frac{24,3}{300} \end{array}$$

### - حقوق الغير : إجمالي الاستثمارات

$$\begin{array}{rcl} 247 & & 230 \\ 96\% = \frac{26,4}{372} = 96\% & & 90\% = \frac{65,7}{300} \end{array}$$

### - تغطية حقوق الملكية لحقوق الغير

$$\begin{array}{rcl} 120 & & 120 \\ 96\% = \frac{247}{247} = 101,01 \text{ مرة} & & 90\% = \frac{230}{230} = 102,02 \text{ مرة} \end{array}$$

### - الخصوم المتداولة : إجمالي الخصوم

$$\begin{array}{rcl} 187 & & 100 \\ 96\% = \frac{75,7}{247} = 96\% & & 90\% = \frac{65,2}{73} \end{array}$$

- الخصوم متوسطة الآجل : إجمالي الخصوم

$$\begin{array}{rcl} ٨٠ & & ٦٠ \\ \text{م}٩٥ = \frac{\% ٣٤,٨}{٢٣٠} = & \text{م}٩٦ = \frac{\% ٢٤,٣}{٢٤٧} = & \end{array}$$

- الخصوم المتداولة : إجمالي الاستثمارات

$$\begin{array}{rcl} ١٥٠ & & ١٨٧ \\ \text{م}٩٥ = \frac{\% ٤٣}{٣٥٠} = & \text{م}٩٦ = \frac{\% ٥٠}{٣٧٢} = & \end{array}$$

- الخصوم متوسطة الآجل : إجمالي الاستثمارات

$$\begin{array}{rcl} ٨٠ & & ٦٠ \\ \text{م}٩٥ = \frac{\% ٢٣}{٣٥٠} = & \text{م}٩٦ = \frac{\% ١٦}{٣٧٢} = & \end{array}$$

- مضاعف الملكية = إجمالي الأصول : حقوق المساهمين

$$\begin{array}{rcl} ٣٥٠ & & ٣٧٢ \\ \text{م}٩٥ = \frac{\% ٢,٩ \text{ مرة}}{١٢٠} = & \text{م}٩٦ = \frac{\% ٣ \text{ مرة}}{١٢٥} = & \end{array}$$

التعليق والتقييم :

الهدف (٣) : مقدرة الشركة على مقابلة إلتزاماتها قصيرة الأجل .

لتقييم قدرة الشركة على مقابلة إلتزاماتها قصيرة الأجل تستخدم النسب المالية التالية :

النسب المستخدمة :

- الأصول المتداولة : للخصوم المتداولة ( معدل التداول )

- الأصول المتداولة - البضائع : للخصوم المتداولة ( معدل السيولة )

- النقدية : للخصوم المتداولة ( معدل السداد السريع )

- معدل التداول :

$$\begin{array}{l} 210 \\ 200 \\ 95 \text{ م} - \frac{1,3}{150} = \text{مرة} \\ 96 \text{ م} - \frac{1,1}{187} = \text{مرة} \end{array}$$

- معدل السيولة :

$$\begin{array}{l} 210 - 200 \\ 100 - 200 \\ 95 \text{ م} - \frac{1,7}{150} = \text{مرة} \\ 96 \text{ م} - \frac{1,8}{187} = \text{مرة} \end{array}$$

- معدل السداد السريع :

$$\begin{array}{l} 30 \\ 30 \\ 95 \text{ م} - \frac{1,2}{150} = \\ 96 \text{ م} - \frac{1,16}{187} = \end{array}$$

التعليق والتقييم :



## الهدف (٤) : قدرة الشركة على تحقيق عائد مناسب على استثماراتها

ويمكن استخدام النسب التالية في تقييم قدرة الشركة على تحقيق عائد مناسب على استثماراتها في الأصول المختلفة .  
النسب :

- هامش ربح العمليات .

- صافي الربح بعد الضرائب : صافي المبيعات

- صافي الربح بعد الضرائب : حقوق الملكية

- صافي الربح بعد الضرائب : إجمالي الاستثمارات

- صافي الربح قبل القوائد والضرائب : إجمالي الاستثمارات

- نصيب السهم من صافي الربح بعد الضرائب

- توزيعات الأرباح للسهم

- نموذج ديبيون ( العائد على الأصول )

- نموذج ديبيون المعدل ( العائد على حقوق الملكية )

- هامش ربح العمليات : مجمل الربح : صافي المبيعات

٣٥٠

٣٠٠

٩٦م - ٤٣,٨٪ =

٩٥م - ٤٢,٩٪ =

٨٠٠

٧٠٠

- صافي الربح بعد الضرائب : صافي المبيعات

١٨٥

١٦٠

٩٦م - ٢٣٪ =

٩٥م - ٢٣٪ =

٨٠٠

٧٠٠

- صافي الربح بعد الضرائب : حقوق الملكية

١٨٥

١٦٠

٩٦م - ١٤٨٪ =

٩٥م - ١٣٣٪ =

١٢٥

١٢٠

- صافي الربح بعد الضرائب : اجمالي الاستثمارات

١٨٥

١٦٠

٩٦م - ٤٩,٧٪ =

٩٥م - ٤٥,٧٪ =

٣٧٢

٣٥٠

## - صافى الربح قبل الفوائد والضرائب : اجمالى الاستثمارات

٢٩٠	٢٥٠
م ٩٦ = $\frac{78}{372} \times 78$	م ٩٥ = $\frac{71.4}{350} \times 71.4$

## - نصيب السهم من صافى الربح بعد الضرائب ( ربحية السهم )

= صافى الربح بعد الضرائب / عدد الأسهم العادية القائمة

١٨٥	١٦٠
م ٩٦ = $\frac{9.25}{20} \times 9.25$ جم	م ٩٥ = $\frac{8}{20} \times 8$ جم

## - نصيب السهم الواحد من توزيعات الأرباح

= قيمة توزيعات الأرباح / عدد الأسهم العادية القائمة

٦٠	٥٠
م ٩٦ = $\frac{3}{20} \times 3$ جم	م ٩٥ = $\frac{2.5}{20} \times 2.5$ جم

## - نموذج ديبيون ( العائد على الأصول )

صافى المبيعات

صافى الربح بعد الضرائب

----- x ----- =

اجمالى الأصول

صافى المبيعات

↓  
معدل دوران الأصول

↓  
هامش ربح الصليات

↓  
كفاءة الشركة فى إدارة الأصول

↓  
كفاءة الشركة فى تحقيق أكبر ربحية

المختلفة وتوليد أكبر قدر من الأيراد

ممكنة من استثمارات فى الأصول

المختلفة معبراً عنها بالمبيعات

٨٠٠ ١٨٥

٧٠٠ ١٦٠

----- x ----- =

----- x ----- =

٣٧٢ ٨٠٠

٣٥٠ ٧٠٠

= ٢,٢٣١ x ٢,١٥

= ٢,٢٢٨ x ٢

= ٤٩٦٦, أو ٤٩,٧ %

= ٤٥٦, أو ٤٥,٦ %

## - نموذج ديبيون المعدل ( العائد على حقوق الملكية )

صافى الربح بعد الضرائب	صافى المبيعات	اجمالى الأصول
x	x	( مضاعف الملكية )

صافى المبيعات	اجمالى الأصول	حقوق الملكية
- أى أنه يساوى معدل العائد على الأصول المحتسب وفق نموذج ديبيون بالمعادلة السابقة x مضاعف الملكية		
م ٩٥ = ٢,٩ x ٢	م ٩٦ = ٢,٩ x ٢	٣ x ٢,١٥
= ١,٣٢ أو ١٣٢ %	= ١,٤٨٩ أو ١٤٦ %	

التعليق والتقييم :

## الهدف (5) : كفاءة الشركة فى إدارة وتوجيه الاستثمارات فى أصولها المختلفة

يمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال استخدام مجموعة متنوعة من النسب والمؤشرات المالية وأهمها مايلي :

### النسب :

- معدل دوران المخزون .
- متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون .
- معدل دوران المدينين وأوراق القبض .
- متوسط فترة تحصيل أوراق القبض .
- معدل دوران اجمالي الأصول .
- معدل دوران الأصول الثابتة .
- معدل دوران الأصول المتداولة .

### - معدل دوران المخزون :

$$\begin{array}{rcl} \text{معدل دوران المخزون} & = & \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}} \\ & = & \frac{400}{\frac{120 + 100}{2}} \\ & = & 3,6 \text{ مرة} \end{array}$$

### - معدل فترة الاحتفاظ بالمخزون :

$$\begin{array}{rcl} \text{معدل دوران المخزون} & = & \frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}} \\ & = & \frac{360}{3,6} \\ & = & 100 \text{ يوم} \end{array}$$

### - معدل دوران المدينين وأوراق القبض :

$$\begin{array}{rcl} \text{معدل دوران المدينين وأوراق القبض} & = & \frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط المدينين وأوراق القبض}} \\ & = & \frac{400}{\frac{70 + 50}{2}} \\ & = & 7,3 \text{ مرة} \end{array}$$

**- متوسط فترة تحصيل المدينين وأوراق القبض :**

$$م٩٦ - \frac{360}{360} = 49 \text{ يوم}$$

٧,٣

معدل دوران المدينين وأوراق القبض

**- معدل دوران إجمالي الأصول :**

٨٠٠

المبيعات

$$م٩٦ - \frac{360}{372 + 350} = 2,2 \text{ مرة}$$

٣٧٢ + ٣٥٠

متوسط الأصول

٢

**- معدل دوران الأصول الثابتة :**

٨٠٠

المبيعات

$$م٩٦ - \frac{360}{5,3 \text{ مرة}} = 150$$

١٥٠

صافي الأصول الثابتة

**- معدل دوران الأصول المتداولة :**

٨٠٠

المبيعات

$$م٩٦ - \frac{360}{3,6 \text{ مرة}} = 222$$

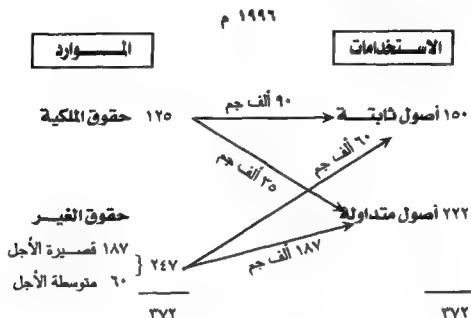
٢٢٢

الأصول المتداولة

**التعليق والتقييم :**

## الهدف (٦): مدى مناسبة القرض متوسط الأجل من حيث القرض والقيمة

ويمكن تقييم ذلك من خلال إعداد قائمة مصادر واستخدامات الأموال للشركة محل التقييم من واقع بيانات الحسابات الختامية الخاصة بها وذلك كما يلي :



يلاحظ من الشكل الإيضاحي بماليه ، أن الأصول الثابتة تم تمويلها كما يلي :

٩٠ ألف جم حقوق للملكية

٦٠ ألف جم قرض متوسط الأجل

الإجمالي ١٥٠ ألف جم

### وهي قرارات سليمة من الناحية التمويلية

كما تم تمويل الأصول المتداولة كما يلي :

١٨٧ ألف جم من الخصوم قصيرة الأجل بنسبة ٨٤ ٪ من القيمة .

٢٥ ألف جم من حقوق الملكية وهي مصادر طويلة الأجل بنسبة ١٦ ٪ من القيمة .

٢٢٢ ألف جم

وهي أيضاً قرارات سليمة من الناحية التمويلية ، حيث تمويل عناصر الأصول المتداولة شبه الثابتة مثل احتياجات الحد الأدنى من المخزون اللازم للتشغيل من مصادر تمويل طويلة الأجل تتناسب مع طبيعتها ولا يعتبر ذلك إخلالاً بمبدأ التغطية Matching Principle الخاص بالمرونة بين مصادر الأموال واستخداماتها .

بالألف جم

٢	مباني
٧	الآلات والمعادلات
٣	أثاث ومعدات مكتبية
٥	أرباح محتجزة
٥	نقدية
١٠	أوراق قبض
٢	دائنين
١٠	أوراق دفع
١٠	ضرائب مستحقة
٥	مصاريفات مستحقة
١٠	ذلك سحب على المكشوف

٦٩ ألف جنيه

٢٠	مخزون مسـلعـي
٢٠	مديـون
٥	بذـرك
٤	مبالغ مدفوعة مقدماً
٢٠	قسط قرض متوسط الأجل

٦٩ ألف جنيه

## حالة تطبيقية رقم (٢)

الأهداف التي تسعى الحالة لتحقيقها :

١ - التدريب على إستخدام وتوظيف بعض أدوات التحليل المالي فى خدمة قرارات منح الائتمان وترشيد هذه القرارات .

٢ - تعميق مفهوم مبدأ النضبية Matching Principle وأهميته فى قرارات الائتمان والتمويل والتقييم للأداء المالي .

٣ - التدريب العملى على استخدام أداة قائمة المصادر والاستخدامات ، وأهميتها فى استكشاف مصادر الأموال واستخداماتها كوسيلة للحكم على كفاءة وفعالية طالب القرض فى إدارته لنشاطه .

٤ - تعميق مفهوم توازن الهيكل المالي .

٥ - للتأكيد على أهمية موقف السيولة داخل المشروع مع استخدام الأدوات المالية المناسبة فى هذا الشأن .

٦ - أهمية استقراء الظروف المستقبلية خاصة ما يتصل بمناخ استقرار الأعمال وسيادة موجات تضخمية من عدمه وعلاقة ذلك ببعضية تسعير التسهيلات الائتمانية المختلفة ( سعر العائد أو الفائدة المديلة ) وذلك من زاوية إدارة البنك لأصوله وخصومه المختلفة وأهمية استقرار ذلك فى فكر صانعى قرارات الائتمان بمستوياتهم المختلفة .



# ميزانية عمومية مقارنة ٩٥/٩٤

حالة تطبيقية :

الأصول		بآلاف الجنيهات		الخصوم وحقوق الملكية	
البـ	ان	١٩٩٥	١٩٩٤	البـ	ان
الأصول الثابتة		حقوق الملكية			
آلات	٢٠٠	٢٥٠	٢٠٠	رأس المال	٢٠٠
سيارات	١٠٠	١٢٠	٥٠	إحتياطيات	٥٠
			٢٥	أرباح محتجزة	٢٥
إجمالي الأصول الثابتة	٣٠٠	٣٧٠			
الأصول المتداولة		إجمالي حقوق الملكية			
النقدية	١٠٠	٥٠	٢٧٥	حقوق الغير	٢٧٥
مخزون	٧٥	١٢٥		خصوم متداولة	
أ. مالية	٥٠	٢٥		أ. دفع	١٢٠
أ. قبض	١٠٠	١٥٠		البنك ( سلفة قصيرة الأجل )	٨٠
				إيرادات مقدمه	٤٠
إجمالي الأصول المتداولة	٣٢٥	٣٥٠		إجمالي الخصوم المتداولة	٢٤٥
				خصوم متوسطة الأجل	٢٤٥
				قروض متوسطة الأجل	١٠٥
					٢٠٥
					٧٢٠
					٦٢٥

بوصفك باحثاً إقتصادياً بصدد دراسة المركز المالى المقارن المقدم إليك .. ماهو تقييمك لسلامة الأداء المالى للعميل المتقدم إليك بدلالة استخدام الأدوات التحليلية التالية :

- ١ - قائمة مصادر واستخدامات الأموال .
- ٢ - التحليل الأفقى والتحليل الرأسى لبنود هذه القوائم .
- ٣ - النسب والمؤشرات المالية المناسبة .

- وذلك بهدف التحقق مما يلى:

- أ - توازن قرارات الإستثمار فى البنود المختلفة .
- ب - مدى تطبيق مبدأ التفطية بمعرفة العميل .
- ج - إعداد تصور للكيفية التى تم بها توجيه بنود المصادر إلى أوجه الاستخدامات المختلفة .
- د - تقدير مدى مناسبة حجم القرض متوسط الأجل .
- هـ - مدى توازن وسلامة هيكل التمويل .
- و - درجة اليسر المالى وموقف السيولة .

- ثم هل يختلف تقييمك للموقف إنا علمت أن فائدة القروض قصيرة الأجل ١٤ ٪ ، والقرض متوسط الأجل ١٧ ٪ ، ويتوقع خلال السنوات الثلاث القادمة أن يسود مناخ إقتصادى يتسم بالإستقرار وعدم توقع موجات تضخمية .

## حالة تطبيقية رقم (٣)

### الأهداف التي تسعى الحالة لتحقيقها :

١ - تنمية قدرة المحال الائتماني على استقراء المعلومات المختلفة من القوائم المالية لطالب القرض ،  
تأكيداً لما حرص عليه منهج الكتاب ، من اعتبار هذه القوائم المالية مصدراً للمعلومات والاستعلام  
عن العميل .

٢ - التدريب على إحتساب صافي رأس المال العامل .

٣ - تنمية القدرة على التعامل مع طلب الإقتراض للمقدم لذلك من حيث بناء السيناريوهات المختلفة  
والمتوقعة لتأثير التسهيلات المطلوبة على عناصر المركز المالي لطالب القرض .

٤ - تعميق قدرة المحال الائتماني على الوقوف على المشكلة التمويلية التي يواجهها طالب القرض ، ومن  
ثم إقتراح حجم وشكل وأجل التسهيلات الائتمانية الممكن تقديمها .

٥ - المران العملي على القراءة النقدية لعناصر المركز المالي لطالب القرض والقدرة على صياغة الحلول  
البديلة لإعادة تصويب هذه العناصر وإرتباط ذلك كله بصياغة قرار الائتمان بجوانبه المختلفة .

## حالة تطبيقية :

فيما يلي للميزانية العمومية لأحد عملاء البنك ، الذين يتمتعون بسمعة طيبة وحسابات جارية ذات متوسطات جيدة خلال السنوات الخمس الماضية ، وقد تقدمت إدارة الشركة الخاصة بهؤلاء العملاء بطلب تمويل أحد خطوط الإنتاج بها بمبلغ مليون جنيه مصرى فى شكل حد جارى مدين لمدة سنة ، علماً بأن الحد الأدنى لإحتياجات دورة التشغيل ٢٠٠ ألف جنيه .

المطلوب :

بوصفك باحثاً ائتمانياً بهذا البنك هل توصى لادارتك بقبول أو رفض أو تعديل هذا الطلب من خلال تصوير تأثيراته المختلفة على عناصر الميزانية التى قمت إليك موضحاً رؤيتك وأسبابك .

### الميزانية العمومية للشركة في ٢١/١٢/١٩٩٥ بآلاف الجنيهات

الأصول			الخصوم وحقوق الملكية			
	البير	ان		البير	ان	
الأصول الثابتة	٣٠٠٠		حقوق الملكية			
			رأس المال	٢٥٠٠		
			إحتياطيات	٧٥٠		
	٣٠٠٠			٣٢٥٠		
الأصول المتداولة			حقوق الغير			
	بضائع	١٠٠٠		موردون	٧٥٠	
	أوراق مالية حكومية	٣٠٠		أوراق دفع	٦٠٠	
	مدينون وأوراق قبض	٥٠٠		ضرائب مستحقة	٢٠٠	
	البنك	١٥٠		توزيعات للمساهمين	٢٠٠	
	النقدية	٥٠		( تحت الصرف )		
	٢٠٠٠			١٧٥٠		
					٥٠٠٠	

## حالة تطبيقية رقم (٤)

### الأهداف التي تسعى الحالة لتحقيقها :

- ١ - التدريب على دراسة الإحتياجات الإنتمانية للعلاء ، وقراءة هذه الإحتياجات وتقييمها مبدئياً في إطار البيانات الواردة بالمركز المالي والمستندات المقدمة للحصول على التسهيلات .
- ٢ - دراسة تأثير الائتمان المطلوب بفرض منحه على عناصر المركز المالي للعلاء .
- ٣ - تقييم الضمانات المقدمة ومدى تناسبها مع طبيعة للتسهيلات المطلوبة ونشاط طالب الائتمان .
- ٤ - تنمية القدرة على إعادة صياغة حجم ونوع الائتمان الممكن منحه .
- ٥ - تنمية القدرة على اتخاذ وصناعة للقرار الائتماني بقبول أو رفض منح التسهيلات الائتمانية المطلوبة .
- ٦ - تعميق المهارات والقدرات التي تم إكتسابها من خلال استيعاب الأهداف التي عرضت لها الحالات العملية السابقة .

### الحالة العملية :

تقدمت إليك إحدى الشركات المتخصصة في أعمال المقاولات المتكاملة بطلب للحصول على تسهيلات إنتمانية ، وفيما يلي المستندات التي قدمتها الشركة :

- ١ - الميزانية العمومية في ٣١ / ١٢ / ١٩٩٦ ، ٣١ / ١٢ / ١٩٩٥ ( آخر سنتين )
- ٢ - عقد المقاوله الذي أسد إليها مؤخراً قيمته مليون جم والذي تطلب الشركة التسهيلات من البنك لتنفيذه .
- ٣ - البطاقة الضريبية للشركة .
- ٤ - صحيفة السجل التجارى .
- ٥ - شهادات بروتستو وإفلاس بإسم الشركة .
- ٦ - شهادة القيد في سجل المقاولين .
- ٧ - إيصالات سداد التأمينات الإجتماعية .
- ٨ - عقد تكوين الشركة ( شركة تضامن ) .

### هذا وتطلب الشركة التسهيلات الائتمانية التالية :

- ٢٠٠ ألف جم حد إصدار خطابات ضمان ( خطابات ضمان إبتدائية ، نهائية ، دفعة مقدمة ، بغطاءات نقدية عند الإصدار ١٠ ٪ ، ١٥ ٪ ، ٢٠ ٪ على التوالى ) .
- ٢٥٠ ألف دولار أمريكي حد فتح اعتمادات مستندية / أستيراد بغطاء نقدي عند فتح الاعتماد بنسبة ١٥ ٪ ، تولى إلى ٣٠ ٪ عند ورود واستلام مستندات الشحن والـ ٧٠ ٪ المتبقية بعد ١٢٠ يوم من استلام مستندات الشحن .



الميزانية العمومية للشركة  
في ٣١/١٢/١٩٩٥ بـآلاف الجنيهات

## الأصول

## الخصوم وحقوق الملكية

البير	البير	البير	البير
حقوق الملكية		الأصول الثابتة	
رأس المال	٢٠٠	أراضى	١٠٠
أرباح مرحلة	٤٠	مبانى	٥٣
جارى الشركاء	٩٠	آلات ومعدات	٥٥٥
مجموع حقوق الملكية	٣٣٠	آثاث	٢٣
		سيارات	٣٦
حقوق الغير (قصيرة الأجل )		مجموع الأصول الثابتة	٧٦٧
بنوك	٢٥٠		
دائنون	٦٠	أصول متداولة	
ضرائب متنازع عليها	٢٥	مستحقات لدى الغير	٩٠
أوراق دفع	٣٠	نقدية	١٠
موردي آلات	٧٥	بنوك	٥
مجموع حقوق الغير قصيرة الأجل	٤٤٠	أوراق قبض	٢٣
		مبالغ مدفوعة مقدماً	١٥
حقوق الغير متوسطة الأجل		خامات	٣٥
قرض متوسط الأجل	٢٥٠	مواد نصف مصنعه	٧٥
مجموع حقوق الغير متوسطة الأجل	٢٥٠	مجموع الأصول المتداولة	٢٥٣
	١٠٢٠		١٠٢٠

## المطلوب : الإجابة عما يلي :

- ١ - هل ترى كفاية المستندات التي تقدمت بها الشركة أم أن هناك مستندات أخرى ترى أهمية تقديمها حتى يتسنى دراسة طلب التسهيلات المقدم من الشركة ؟ .
- ٢ - ماهي المحاور الرئيسية لمناقشة الشركة في طلبها ؟ .
- ٣ - هل المعلومات التي يمكن لك استقراؤها من ميزانيات الشركة المقدمة لديك كافية للوقوف على حقيقة مركزها المالي أم لا ؟؟ ولماذا ؟ .
- ٤ - هل تتناسب حزمة التسهيلات التي تطلبها الشركة مبدئياً مع طبيعة نشاطها والعملية المطلوب تمويلها ؟ .
- ٥ - هل تتناسب طبيعة الضمانات المقترحة من قبل الشركة مع العملية المطلوب تمويلها ؟ أم أن لديك مقترحات أخرى ؟ .
- ٦ - كيف يمكنك تصوير تأثيرات التسهيلات المطلوبة على عناصر المركز المالي للشركة ؟ .
- ٧ - ماهي المخاطر المرتبطة بالتسهيلات المطلوبة ؟ .
- ٨ - ماهي التحليلات المالية التي ترى مناسبتها لدراسة طلب الشركة ؟ .
- ٩ - في ضوء ما تقدم :
- أ - هل توصي بمنح الشركة التسهيلات التي طلبتها كما هي دون تعديل ؟ ولماذا ؟ .
- ب - هل توصي بمنح الشركة التسهيلات المطلوبة مع تعديلها وتقديم ضمانات إضافية ؟ ولماذا ؟ .
- ج - هل توصي برفض منح الشركة التسهيلات المطلوبة ؟ ولماذا ؟ .

# أضواء حول التعامل مع الحالة

## ١- المستندات المطلوبة :

- ١ - شهادات حسن أداء وتنفيذ من الجهات التى سبق لها أن أسندت للشركة عمليات لتنفيذها لصالحها .
- ٢ - برنامج تنفيذ العملية .
- ٣ - شهادة من مصلحة الضرائب بالموقف الضريبي للشركة ، ولأى أنشطة أخرى للشركاء المتضامنين بالشركة .
- ٤ - بيان بموقف تنفيذ العمليات القائمة لدى الشركة ، وموقف التنفيذ مقارنة مع برامج التنفيذ الخاصه بكل عملية .
- ٥ - بيان تفصيلي بالآلات والمعدات المتوافرة لدى الشركة .
- ٦ - آخر كشوف حسابات من البنوك التى تتعامل معها الشركة حالياً .

## ٢- المحاور الرئيسية للمناقشة :

- أسباب إختيار الشركة للبنك الذى تعمل به لتمويل العملية .
- أسباب عدم تقديم العملية للبنك الحالى الذى تتعامل معه الشركة .
- أسباب عدم وجود دفعة مقدمة فى عقد العملية للسند للشركة .
- طبيعة الضمانات المقدمة إلى البنك الذى منح الشركة التسهيلات المبينة بالميزانيات المقدمة منها .
- مناقشة بعض البنود ومحاولة توثيقها بالمستندات مثل :
  - المستحقات لدى الغير ، للمبالغ المدفوعة مقدماً ، فواتير شراء الخامات ، شروط سداد ( القيمة / الاستحقاق ) لكل من موردي الآلات ، والقرض المتوسط الأجل .
  - إمكانية تنفيذ الشركة لعقد للمقاوله وفق برنامج التنفيذ الخاص بها ومدى توافر الامكانيات المادية اللازمة لذلك .
  - أسباب عدم حسم موقف المنازعات الضريبية ، وماهى مراحل النزاع حالياً مع مصلحة الضرائب .



## حالة تطبيقية رقم (٥)

### الأهداف التي تسعى الحالة لتحقيقها :

- ١ - استخدام أسلوب دراسة الجدوى الشاملة كأداة لتقييم قرارات منح الائتمان والاستثمار في الأجلين المتوسط وطويل الأجل .
- ٢ - المran العملى على توظيف أدوات التحليل المالى فى حالتى التأكد وعدم التأكد والقدرة على استدلال مؤشراتها وعلاقة ذلك بقبول أو رفض قرار التمويل .
- ٣ - تنمية القدرة على تحليل عناصر التكاليف الاستثمارية للمشروعات .
- ٤ - تعميق مفهوم منح الائتمان فى ضوء للتدفقات النقدية المتوقعة لنشاط طالب الإقتراض .
- ٥ - ترسيخ مفهوم قائمة الدخل المتدرجه وعلاقتها بالإيرادات المتوقعة كذلك تكاليف التشغيل المرتبطة بهذه الطاقات .
- ٦ - التطبيق العملى على تحليل عناصر التكاليف المختلفة إلى ثابتة ومتغيرة .
- ٧ - الوقوف على تأثير الإعفاءات الضريبية على التدفقات النقدية للمشروع .
- ٨ - أهمية فهم تأثير القيمة المتبقية فى نهاية العمر الإفتراضى للمشروع على التدفقات النقدية ومعدل العائد الداخلى على الاستثمار .
- ٩ - تصوير عناصر المركز المالى الإفتتاحى وعلاقتها بخطة التمويل المقترحة لمواجهة التكاليف الاستثمارية ومدى توازن الهيكل التمويلي من عدمه .
- ١٠ - التدريب على كيفية توظيف ما تقدم فى صياغة قرار الائتمان سواء بقبول أو رفض الطلب المقدم ، وأهمية فهم صانع القرار الائتمانى لتأثير ذلك كله على القرار الائتمانى ذاته .

## حالة عملية :

البيانات التالية تعكس جوانب للدراسة المالية واقتصاديات التشغيل لآحد عملائك الذين تقدموا بطلب تمويل

أحد خطوط الانتاج للاستيراد من الخارج بمبلغ ٣ مليون جم ( قيمة المعادل ) كالاتى :

- العمر الافتراضى للمشروع ١٠ سنوات .

- الطاقات الانتاجية المتدرجة المتوقعة كما يلى على التوالى :

القيمة بالآلاف الجنيهات

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الانتاجية	٥٠ %	٦٠ %	٧٠ %	٨٠ %	٨٠ %	٨٠ %	٨٠ %	٨٠ %	٨٠ %	٨٠ %

- الايرادات عدد طاقة التشغيل القصوى ( ١٠٠ % ) ٢٠,٠٠٠ جم

- تكاليف التشغيل :

ثابتة :

مرتببات ١٢٥

م. ادارية عمومية ٧٥

الإهلاكات ٥٠٠

فوائد القروض ١٥٠

٨٥٠ \_\_\_\_\_

متغيرة:

خامات ١٠٠٠٠

مواد تعبئة وتغليف ١٥٠٠

وقود وقوى محركه ٢٥

أجر ١٠٠

م. صيانة ٢٥

م. تسويق وبيع إعلان ٣٥٠

١٢٠٠٠ \_\_\_\_\_

١٢٨٥٠

إجمالى التكاليف

- المشروع معفى من الضرائب لمدة خمس سنوات .

- قيمة للقرض المطلوب ٣٠٠٠ جم ( المعادل لقيمة الآلات بالعملة الأجنبية )

- معدل العائد المدين ١٥ %

- قسط القرض السنوى الثابت لمدة خمس سنوات ٢٥٠ ألف جنيه ، افتراضى ، .

## التكاليف الإستثمارية للمشروع :

بيان	القيمة بالآلاف	معدل الإهلاك
- الأرض	١٥٠٠	—
- مباني وإنشاءات ومرافق	٢٠٠٠	٥ % سنوياً
- الآلات والمعدات	٣٥٠٠	١٠ % سنوياً
- وسائل نقل وانتقال	١٥٠	٢٠ % سنوياً
- الأثاث والمعدات المكتبية	٥٠	٢٠ % سنوياً
- م. التأسيس ( مصروفات إيرادية مؤجلة )	٥٠	٢٠ % سنوياً
- رأس المال العامل ، لدورة التشغيل الأولى ،	١٥٠٠	—
	<u>٨٧٥٠</u>	

## القيمة التخريدية للأصول في نهاية عمر المشروع :

- المباني والإنشاءات والمرافق	٥٠ %
- رأس المال العامل	١٠٠ %
- الأرض	١٠٠ %
- الآلات والمعدات	٥ %

## المركز المالي الإفتتاحي للمشروع

### الخصوم وحقوق الملكية

### (بالآلاف جم)

### الأصول

حقوق الملكية	الأصول الثابتة	الأصول المتداولة
إسهم عادية	١٥٠٠	١٥٠٠
( عدد ١٠٠ ألف سهم عادية القيمة	٢٠٠٠	١٥٠٠
الأسمية للسهم ٥٠ جم )	٣٥٠٠	١٥٠٠
مجموع حقوق المساهمين	١٥٠	٥٠
	٥٠	٥٠
حقوق الغير	٧٢٥٠	١٥٠٠
قرض بنكي	٣٠٠٠	١٥٠٠
تسهيلات موردين	٧٥٠	١٥٠٠
مجموع حقوق الغير	٣٧٥٠	١٥٠٠
	<u>٨٧٥٠</u>	<u>٨٧٥٠</u>

## المطلوب :

- بوصفك باحثاً إئتمانياً مطلوب منك تقييم طلب الإقتراض المقدم من العميل وفق المعطيات عاليه مستخدماً في ذلك معايير فترة الاسترداد ، صافي القيمة الحالية ، دليل الربحية ، معدل العائد الداخلي على الاستثمار .
- إعداد قائمة الدخل المتدرجه عند طاقات للتشغيل المختلفة .
- إعداد كشف التدفقات النقدية .
- وعلى أن تقوم بعرض توصيتك للإدارة بقبول أو رفض طلب الإقتراض المقدم إليك في ضوء المؤشرات التي تسفر عنها الأدوات التحليلية بعاليه ، مع بيان لطبيعة المخاطر التي تعتقد باحتمال تعرض مشروع طالب القرض لها بغرض منحه التسهيلات المطلوبه مع إقتراض مايلي :
- سيتم إحلال الأثاث والمعدات المكتبية ، وكذلك وسائل النقل في نهاية السنة الخامسة للتشغيل .
- لن يتم توزيع أرباح للمساهمين خلال السنوات الخمس الأولى للتشغيل .
- تطلب الشركة سداد القرض على عدد 5 أقساط سنوية متساوية .
- الشركة لم يسبق لها الحصول على تسهيلات إئتمانية من الجهاز المصرفي .
- تسهيلات الموردين تسدد خلال عام ( بدون فوائد ) .
- المستندات المقدمة من الشركة مصحوبة بطلب الإقتراض ، توضح استيفائها لكافة التصاريح والموافقات الخاصة ببده نشاطها .
- تتوافر لدى الشركة الكوادر الإدارية والفنية التي يمكنها إدارة المشروع بنجاح .
- المؤشرات الخاصة بسوق المنتج النهائي للمشروع ايجابية إلى حد كبير ويتوقع استمرارها كذلك لخمس سنوات مقبلة على الأقل .
- الإستعلام الذي تم بمعرفة للبنك عن الشركة لم يتضمن أية مؤشرات سلبية .

## حالة تطبيقية مختصرة فى التحليل المالى

وهي حالة موجزة ، تستهدف القاء الضوء سريعا على كيفية استخدام البيانات المتاحة من خلال القوائم المالىة فى عمل التحليل المالى خاصة اهم مؤشرات الخاصة بالنسب المالىة الرئيسيه ، وهى تفيد كثيرا غير المتخصصين أو الذين لم يسبق لهم التعامل مع النسب المالىة كذلك حديثى الخبرة فى أعمال التمويل والأئتمان ، وفيما يلى أهم البيانات الخاصة بأحد الشركات مع عرض مقارن للميزانيه العموميه لعامى ٩٠ ، ٩١ ، كذلك قائمة مصادر وإستخدامات الأموال عن نفس الفترة والتعقيب العام على الحالة .

١٩٩١		١٩٩٠	
١١٠ ألف جم	المبيعات السنويه	١٠٠ ألف جم	
٨٠ ألف جم	تكلفة البضاعه المباعه	٧٥ ألف جم	
٢٥ ألف جم	صافى الربح بعد الضرائب	٢٠ ألف جم	
١٥ ألف جم	مخزون أول الفتره	١٩ ألف جم	
١٠ ألف جم	مخزون آخر الفتره	١٥ ألف جم	
٦٦ ألف جم	المبيعات الاجله ٦٠ ٪ من المبيعات	٦٠ ألف جم	
٢٢ ألف جم	متوسط أوراق القبض	٣٠ ألف جم	
٤ ألف جم	الفوائد السنويه بمعدل ١٢ ٪	٥ ألف جم	

أهلاك الآلات يتم بطريقه القسط للثابت على ١٠ سنوات

أ . م - أصول متداوله

خ . م - خصوم متداوله

أ . ق - أوراق القبض

أ . ث - أصول ثابتة

أ . م - أصول متداوله

المؤلف  
البرازيلية المعروفة المقارنة لعاصي ٩٠ ، ١٩٩١ م  
الأصل

البيان	%	التغير	%	١٩٩١	%	١٩٩٠	البيان	%	التغير	%	١٩٩١	%	١٩٩٠
حقوق الملكية	...		xx		xx		الأصول الثابتة	...		xx			
رأس المال	-	-	٣٤	٩٠	٣١	٩٠	الآلات (بعد الإهلاك)	٧٠			١٢٠		١٠٠
إحتياطيات	٢٥	٢	٤	١٠	٣	٨							
إرباح مستحقة	١٥٠	٣	٢	٥	١	٢							
مجموع حقوق الملكية	٥	٥		١٠٥		١٠٠	مجموع الأصول اللابئة	٢٠	٢٠	٤٥	١٢٠	٤٠	١٠٠
حقوق القيسر							الأصول المتداولة						
خصوم متداولة							الدين	(٩٠)	(١٥)	٤	١٠	١٠	٢٥
مستحقات	٤٠	٢٥	٢٦	٧٥	٢٠	٥٠	أوراق القبض	١٩	١٥	٣١	٩٥	٨٠	٨٠
مطالب مستحقة	٦٠	٣	٣	٨	٢	٥	الخصم	٦٨	١٠	٩	٢٥	٦	١٥
بالتعب على المكوث	(٤٠)	(١٠)	٦	١٥	١٠	٢٥	أوراق مطالبته	(٥٠)	(٣٥)	٦	١٥	١٢	٣٠
مجموع الخصوم المتداولة	١٦	١٣		٩٣		٨٠	مجموع الأصول المتداولة	(٣)	٥		١٤٥		١٥٠
خصوم طويلة الأجل													
فرض متوسط الأجل	(٤)	(٣)	٢٥	٦٧	٢٨	٧٠							
مجموع الخصوم طويلة الأجل	(٤)	(٣)		٦٧		٧٠							
أجمالي الخصوم وطرق الملكية	٦	١٥	xx	٢٦٥	xx	٢٥٠	المجموع الأصول	٦	١٥	xx	٢٦٥	xx	٢٥٠

× × مَنَافِعُ الْإِنْسَانِ × ×

... منظمات التعليم الأولى

# قائمة المصادر والاستخدامات

عن عام ٩٠ ، ١٩٩١ م بالآلف جم

البيان	القيمة	الاجمالى	الوزن النسبى
<b>أ - مصادر الأموال</b>			
<b>- النقص فى الأصول</b>	١٥	١٥	٣٥
أوراق مالية			
مجموع النقص فى الأصول			
<b>- الزيادة فى الخصوم</b>	٢٠	٢٣	٥٣
موردون	٣		
ضرائب مستحقة			
مجموع الزيادة فى الخصوم			
<b>- الزيادة فى حقوق الملكية</b>	٢		
الاحتياطيات	٣		
أرباح محتجزة			
مجموع الزيادة فى حقوق الملكية		٥	١٢
مجموع مصادر الأموال		٤٣	٪١٠٠
<b>ب - استخدامات الأموال</b>			
<b>- الزيادة فى الأصول</b>	٢٠	٤٥	٧٨
الآلات	١٥		
أوراق القبض	١٠		
المخزون			
<b>- النقص فى الخصوم</b>	١٠		
بنك - سحب على المكشوف	٣		
قرض متوسط الأجل			
<b>- النقص فى حقوق الملكية</b>	-	١٣	٢٢
مجموع استخدامات الأموال		٥٨	٪١٠٠
النقدية		١٥	

يتضح من قائمة المصادر والأستخدامات ، انه بالنسبة لمصادر الأموال فإن الشركة اعتمدت ، اساسا على استخدام جانب من النقدية المتاحة لديها ، كما قامت بتسييل جانب من الأوراق المالية بالبيع حيث أنخفضت الى ٥٠٪ من حجم الاستثمارات في هذا البند ويمثل النقص في الأصول كمصدر للأموال ٣٥٪ من اجمالي المصادر التي أتاحت لها ، كما أعتمدت الشركة بنسبة ٥٣٪ على الزيادة في الخصوم وأهم عناصرها الموردون وتمثل ٨٧٪ من اجمالي الزيادة في الخصوم ، بينما مثلت الضرائب المستحقة ١٣٪ ، ويمثل بند الموردون نحو ٤٧٪ من اجمالي مصادر الأموال وهو يعنى أعتداع الشركة بدرجه كبيرة على الائتمان الذى يمنح لها من مورديها وتمتعها بثقة هؤلاء الموردين وهذا المصدر غير مكلف بصفة عامه ولهذا فإن تزايد الأعتداع عليه يمثل ميزه بالنسبة للشركة . وبالنسبة لحقوق الملكية فقد مثلت ١٢٪ من اجمالي مصادر الأموال وقد تمثلت في الأحتياطات والأرباح المحتجزة ، بينما لم يتم زيادة رأس المال. وبالنسبة لاستخدامات الأموال فقد تمثلت اساسا ( ٧٨٪ ) في الزيادة في الاصول ما بين أصول ثابتة وأخرى متداوله وقد مثلت الزيادة في الآلات ٤٤٪ من الزيادة في الأصول ومثلت الأصول المتداوله ( مخزون وأوراق قبض ) ٥٦٪ .

وتمثلت استخدامات الاموال الاخرى في النقص في الخصوم ( ٢٢٪ ) حيث قامت الشركة بتخفيض التزاماتها لدى البنوك سواء بالنسبة للقروض متوسط الأجل أو الألتزامات قصيرة الأجل ، وهو ما يؤكد اعتداع الشركة في مصادر التمويل على ائتمان الموردين أكثر من مصادر الأقرض الأخرى وكما سبق فإن ذلك يمثل ميزة للشركة لأن القروض المصرفية مكلفه نظرا للفوائد التي تحصل عنها .

ويلاحظ ان بند النقدية قد تراجع بمبلغ ١٥ ألف جم وهو يعنى زيادة الاستخدامات عن الموارد حيث بلغت الأولى ٥٨ ألف جم والثانية ٤٣ ألف جم والفرق بينهما ١٥ ألف جم هو ذاته قيمة النقص في رصيد النقدية بالشركة . والقاعدة العامة هي ان الفرق بين المصادر والأستخدامات يجب ان يتساوى مع التغير الذى طرأ على رصيد النقدية خلال الفترة محل التحليل وسواء كان التغير بالزيادة أو بالنقص. وقراءة قائمة المصادر والأستخدامات تفسح عن حقائق ومؤشرات كثيرة ، فابشكل عام كانت الاستخدامات أكثر من المصادر وقد انعكس ذلك في النهاية في النقص في النقدية ، كما أتضح ان الشركة تستثمر جانب من أموالها في أوراق مالية أمكن تسييل ٥٠٪ منها وهو يعنى انها ذات قابلية للتمسوق جيدة ( بافتراض عدم تحقيق خسائر نتيجة البيع ) ، كما أن أداء الشركة يسير بصورة طيبة بدليل دعم الاحتياطات



وترحيل جانب من الفائض في بند الأرباح المحتجزة .

كما قامت الشركة بإضافة أصول إنتاجية بها تمثلت في شراء آلات جديدة ، وإن كان واقع الحال من خلال القائمة يكشف استخدام الشركة لعناصر متداوله ( أصول أو خصوم ) وهى بطبيعتها قصيرة الأجل في تدبير شراء أصل إنتاجي ثابت وهو قرار مالى غير سليم إذ ينبغي استخدام مصادر الأموال قصيرة الأجل فى إستخدامات قصيرة الأجل ، ومصادر أموال متوسطة أو طويلة الأجل فى استخدامات متوسطة و طويلة الاجل أو قصيرة الأجل لها صفة الثبات والدوام مما يحولها الى شبه أصول ثابتة مثلما هو الحال فى تمويل الجزء الثابت من رأس المال العامل والذي ينبغي توافره بالشركة بصفة مستمرة . كما يتضح زيادة الأستثمار فى المخزون وقد يكون ذلك انعكاسا لقرارات خاطئة داخل الشركة وهو ما قد يؤثر فى السنوات المقبلة على كفاءة استخدام الشركة لأصولها ومستوى ربحيتها العامة فى النهاية . كما ان زيادة الاستثمار فى أوراق القبض قد يعكس تغير فى السياسة الائتمانية داخل الشركة من حيث شروط الدفع والخصم ومتوسط فترة التحصيل وأجل منح الائتمان ومخصص الديون المشكوك فى تحصيلها وغير ذلك وهى أمور ينبغي التعامل معها بحظر لأنها قد تهدد المسيرة الناجحة للشركة فى السنوات المقبلة وذلك اذا لم يكن قد تم دراستها بشكل تفصيلي ودقيق والقراءة السابقة يمكن التوصل إليها من الميزانية العمومية ، ألا ان تحليلها من خلال قائمة مصادر واستخدامات الأموال يبدو أكثر دقة وسهولة وفاعلية .

وهكذا يستطيع رجل الائتمان توظيف هذه القائمة فى خدمة قراراته بالتمويل أو منح الائتمان وذلك بتقييم سلامة القرارات والتوجهات داخل الشركة ، وإذا تم التوسع فى المساحة الزمنية للتحليل عن سنوات أكثر ، فإنه يستطيع رصد الاتجاهات العامة فى السنوات السابقة وهو ما يساعده فى بناء تنبؤاته بالنسبة للمستقبل ومن ثم يستطيع التوصل الى قرار تمويلي وائتماني أكثر دقة وعلميه وواقعيه ، خاصة اذا ما دعم تحليلاته باستخدام الأدوات والمؤشرات المالية الأخرى حتى تساعد فى استكشاف نقاط القوة فى مركز الشركة وتدعيمها أو الوقوف على نقاط الضعف ومحاولة دعمها أو التقليل من أثارها السلبية من خلال تصوره العام للقرار الائتماني بما يحتويه من شروط ومحددات .

وسوف يتم تناول النسب المالية وفقا لما يلى :-

\* نسب السيولة :

<u>٩١</u>	<u>٩٠</u>	
١٤٥	١٥٠	أصول متداوله
١,٦ = <u>          </u>	١,٩ = <u>          </u>	نسبه التداول
٩٣	٨٠	خصوم متداوله
<u>٢٥ - ١٤٥</u>	<u>١٥ - ١٥٠</u>	أ. م - المخزون
<u>          </u>	<u>          </u>	نسبه السيوله العاديه
٩٣	٨٠	خ. م
<u>١٢٠</u>	<u>١٣٥</u>	
١,٣ = <u>          </u>	١,٧ = <u>          </u>	
٩٣	٨٠	
<u>١٠</u>	<u>٢٥</u>	النقديه
١,١ = <u>          </u>	٠,٣ = <u>          </u>	نسبه السيوله السريعه
٩٣	٨٠	خ. م
<u>١١٠</u>	<u>١٠٠</u>	المبيعات السنويه
١١ مره = <u>          </u>	٤ مره = <u>          </u>	دوران النقديه
١٠	٢٥	النقديه

\* نسب المديونية :

<u>١٦٠</u>	<u>١٥٠</u>	
٪٦٠ = <u>          </u>	٪٦٠ = <u>          </u>	نسبة اجمالي القروض / اجمالي الاستثمارات بالميزانيه
٢٦٥	٢٥٠	

١٠٥	١٠٠	
$\% ٤٠ = \frac{260}{105}$	$\% ٤٠ = \frac{250}{100}$	نميه حقوق الملكية / اجمالي الاستثمارات بالميزانية
٢٦٥	٢٥٠	
١٠٥	١٠٠	
$١: ٧ = \frac{160}{170}$	$١: ٧ = \frac{150}{100}$	حقوق الملكية / اجمالي القروض

١٩٩١	١٩٩٠	* - نسب النشاط :
٨٠	٧٥	تكلفة المبيعات
—————	—————	معدل دوران المخزون
$\frac{10 + 15}{2}$	$\frac{15 + 19}{2}$	متوسط المخزون

٨٠	٧٥
$٦,٤ = \frac{12,5}{17}$	$٤,٤ = \frac{17}{12,5}$

٦٦	٦٠	المبيعات الآجله
$٣ = \frac{22}{22}$	$٢ = \frac{30}{30}$	معدل دوران أوراق القبض
٢٢	٣٠	متوسط أوراق القبض

٣٦٠	٣٦٠	٣٦٠	متوسط فترة التحصيل
$١٢٠ = \frac{3}{3}$	$١٨٠ = \frac{2}{2}$	$٣٦٠ = \frac{1}{1}$	معدل دوران أ. ق

أو

٢٢	٣٠	٣٦٠	المبيعات الآجله /
$١٢٠ = \frac{183}{167}$	$١٨٠ = \frac{167}{183}$	$٣٦٠ = \frac{167}{183}$	أ. ق

المبيعات	١٠٠	١١٠
معدل دوران اجمالي الأصول	$\frac{100}{250} = ٠,٤$ مره	$\frac{110}{260} = ٠,٤٢$ مره
مجموع الأصول	٢٥٠	٢٦٥

المبيعات	١٠٠	١١٠
معدل دوران الأصول الثابتة	$\frac{100}{100} = ١$ مره	$\frac{110}{120} = ٠,٩$ مره
صافي أ. ث	١٠٠	١٢٠

المبيعات	١٠٠	١١٠
معدل دوران الأصول المتداوله	$\frac{100}{150} = ٠,٦٧$ مره	$\frac{110}{140} = ٠,٦٧$ مره
الأصول المتداوله	١٥٠	١٤٥

* نسب ائريحية :	١٩٩٠	١٩٩١
معدل الربح	$\frac{20}{100} = ٢٥\%$	$\frac{20}{110} = ٢٧\%$
معدل الربح	٢٥	٢٧
المبيعات	١٠٠	١١٠
( المبيعات - تكلفه المبيعات )		

صافي الربح / المبيعات	٢٠	٢٥
	$\frac{20}{100} = ٢٠\%$	$\frac{25}{110} = ٢٣\%$
	١٠٠	١١٠

صافي الربح / حقوق الملكية	٢٠	٢٥
	$\frac{20}{100} = ٢٠\%$	$\frac{25}{105} = ٢٤\%$
	١٠٠	١٠٥

صافي الربح + فوائد القروض	٥٠٢٠	٤٠٢٥
مجموع الاستثمارات	$\frac{5020}{250} = ٢٠\%$	$\frac{4025}{260} = ١١\%$
	٢٥٠	٢٦٥

القوة الايرادية للشركة = معدل دوران الأصول العاملة x صافى ربح العمليات

$$\frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى الأصول للعامله}} \times \frac{\text{صافى ربح العمليات}}{\text{صافى المبيعات}} =$$

• صافى ربح العمليات يعنى استبعاد اية إيرادات أو أرباح لم تتحقق بشكل مباشر من النشاط المتكرر للشركة ، وذلك عند احتساب هذه النسبة وحتى لا تعطى نتائج مضللة .

• - صافى الأصول العاملة ، يعنى استبعاد الأصول التى قد تتوافر للشركة ولكنها لا تسهم بشكل مباشر فى النشاط الجارى المتكرر للشركة ، وذلك مثل قيام الشركة بتأجير قطعة أرض أو مباني تمتلكها للغير دون استخدامها فى نشاطها الرئيسى وعليه تستبعد هذه الأصول ، كما أن الإيرادات التى تتولد منها تستبعد عند احتساب صافى ربح العمليات ونفس الامر بالنسبة لاستثمار الشركة جانب من أموالها فى ودائع لأجل لدى أحد البنوك وتظهر ضمن جانب الاصول بميزانية الشركة .

وفى هذه الحالة لا توجد أصول غير عاملة أو إيرادات من أنشطة أخرى إلا الأوراق المالية ولهذا تستخدم نفس نسب التحليل المالى السابق التوصل إليها .

$$\begin{aligned} \text{سنة ١٩٩٠} &= \frac{100}{20} \times \frac{9.20 \times 45}{100} = 220 \\ \text{سنة ١٩٩١} &= \frac{110}{25} \times \frac{10.23 \times 44}{110} = 250 \end{aligned}$$

## •• تعليق عام

نشير بشكل سريع هنا الى ما سبق ان قررناه بشأن محدودية استخدام نتائج التحليل المالى وارتباطها بمتغيرات كثيرة ولعل أهمها هو ضرورة توافر نسب أو معايير نمطية للنشاط الاقتصادى الذى تنتمى إليه الشركة وذلك حتى يمكن مقارنة نتائج التحليل المالى الخاص بها بمثل هذه النسب أو المعايير ، كذلك ضرورة توافر متوسطات للصناعة أو النشاط الإقتصادى الذى تنتمى إليه الشركة ، ايضا ان تكون هذه النسب النمطية متوافرة من وجهة النظر المالية ومستقرة فى العرف المالى والمحاسبى وحتى يمكن المقارنة بها ، كما أن توافر نتائج تاريخية

لتنشغيل الشركة ذاتها في سنوات سابقة قد يساعد في رصد وتحليل موقف الشركة . وسبق أن أكدنا على صعوبة توافر مثل هذه المعايير وورود تحفظات كثيرة على مؤشر متوسطات الصناعة رغم شيوعه ومن هذه التحفظات ان تكون المشروعات أو الشركات من ذات الحجم وتقدم نفس تشكيلة المنتجات ، وتمر بنفس المرحلة من عمر المشروع ، وتقارب التكاليف الاستثمارية ونظم التشغيل وغير ذلك وهي اعتبارات يصعب توافرها على المستوى العملي ، ومع ذلك يبقى للتحليل المالي في حالتنا هذه دلالة حتى في ظل التعامل معه بشكل مجرد ومع المقارنة بين أرقام العاملين محل التحليل وهو ما سوف نعرض له في ايجاز سريع خلال السطور القادمة .

### •• نسب السيولة :

تم استخدام أربعة مؤشرات رئيسية أسفر ثلاثة منها عن نتائج طيبة ومقبولة وإن كان هناك تراجع محدود خلال عام ٩١ م بالمقارنة بعام ٩٠ م ، عدا مؤشر دوران النقدية والذي حقق تقدما كبيرا ، أما المؤشر الرابع وهو نسبة السيولة السريعة والذي أظهر نتائج سلبية الى حد كبير يتعين مراجعتها واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تصحيح الموقف داخل الشركة ، والموقف العام للسيولة في حاجة لمراجعته وتصحيحه وهو ما ينبغي ان يركز عليه رجل الأئتمان عند دراسة موقف الشركة وإي طلبات للاقتراض تقدم منها .

### •• نسب المديونية:

تتمتع الشركة بهيكل تمويلي مقبول وثابت تقريبا وإن كان يفضل تحسين نسبة المديونية / حقوق الملكية لتصل الى ١ : ١ ، ويتعين ان تتم مقارنته بدقة بين تكلفة مصادر الأموال المختلفة ( حقوق ملكية ) إسهام عادية أو ممتازة ، وأئتمان تجارى ، أئتمان مصرفي ، اصدار سندات ) حتى يمكن تحقيق أفضل مزيج تمويلي بالشركة بما يخفض أعباء القروض ويحسن من هيكل التمويل ويدعمه امام الدائنين والمساهمين وباقى الاطراف المعنية بمركز الشركة المالي ، وينعكس ذلك ايجابيا على موقف الربحية وقيمة اسهم الشركة وتوزيعات العائد وبشكل نهائى القيمة السوقية للشركة . وعلى رجل الأئتمان هنا ان يتدارس البدائل المختلفة الممكن طرحها لتحسين الهيكل التمويلي خاصة وإن اية قروض جديدة تطلبها الشركة سوف تحدث اختلالا في المؤشرات القائمة وعليه ان يعيد تصوير مركز الشركة المالي في حالة حصولها على القروض التي قد تطلبها .

## **•• نسب النشاط**

من خلال المقارنة، يتضح حدوث نمو نسبي في خمس مؤشرات من اجمالي ستة مؤشرات تم استخدامها في هذه الجزئية من التحليل ومع هذا فإن المؤشرات الثلاثة الأخيرة تعكس نتائج سلبية واضحة تؤكد عدم كفاءة الشركة في استخدام الأصول المملوكة لها ، وهو ما يعنى أهمية مراجعة قرارات الاستثمار في هذه الأصول ووزنها النسبي الى مجموع الأصول وأهمية تشغيلها بكفاءة أعلى أو التخلص من بعضها لتحسين الموقف التشغيلي بالشركة . فمعدلات دوران اجمالي الأصول وكل من الاصول الثابتة والاصول المتداولة أقل من الواحد الصحيح وهو يعنى عدم فاعلية استخدام هذه الاصول في توليد الايرادات ، حتى مع إستبعاد قيمة الأوراق المالية عند احتساب هذه المعدلات الثلاثة انطلاقاً من وجهة النظر التى تصنفها باعتبارها أصل غير عامل هنا ، حتى مع هذا تبقى هذه المؤشرات الخاصة بنشاط الشركة سلبية للغاية رغم التحسن الكبير فى خفض متوسط فترة تحصيل أوراق القبض اذا تراجعت من ١٨٠ الى ١٢٠ يوم بتحسن نحو ٣٣ ٪ مما يعكس ارتفاعاً فى كفاءة سياسات التحصيل المالى بالشركة وان كان يصعب الحكم على ذلك فى ظل غياب تكلفة مصاريف التحصيل وحجم الدينون المدعومه ومخصص الدينون المشكوك فى تحصيلها بالإضافة الى ضرورة تحليل أوراق القبض من حيث توزيع هيكل استحقاقها ومدى أنتشارها أو تركزها سواء على مستوى العملاء أو الفترات الزمنية الواحدة ، أو المنطقة الجغرافية للنشاط .

لهذا فإن رجل الأئتمان عليه ان يراعى هذه المؤشرات ولا يمكن أن يقرر بسهولة منح الشركة أى ائتمان أضافى تطلبه فى ظل هذه المؤشرات بينما تتوافر لديها أصول لا تعمل بكفاءة ، وقد ينصح هنا بتسييل بعض المخزون أو بيع الأوراق المالية لتحسين الموقف العام للسيولة وخفض الاستثمارات وسداد بعض الالتزامات الخارجية للموردين أو البنوك وهو ما سوف يحسن ايضا من الهيكل التمويلي ، كما قد يوصى بتعديل السياسة الائتمانية للشركة وعدم التوسع فى البيع الآجل وخفض فترات الأئتمان وغير ذلك مع مراعاة الموقف التنافسى والحصة السوقية للشركة وهى أمور كثيرة متداخله ولكن على رجل الأئتمان الواعى ان يتعامل معها وأن يتصق فى تحليلها فقد تقوده الى قرارات رشيدة للتعامل مع الموقف .

## **•• نسب الربحية :**

تم استخدام خمس مؤشرات رئيسيه وشائعة الاستخدام وقد أظهر ثلاثة منها نتائج طيبة ومقبولة ، ألا ان صافى الربح / مجموع الاستثمارات خلال سنوات الدراسة جاء ١٠ ٪ ،

١١٪ على التوالي وهي أرقام متواضعة وهي تقترب من معدلات الفائدة للمائدة في أسواق المال بدلالة اسعار الافتراض ( ١٢٪ ) ، ومن ثم فهي لاتحمل لاصحاب الشركة تعويضا مقبولا عن مخاطر الاستثمار في الشركة بالمقارنة مع العائد البنكي المضمون لهذه الأموال اذا ما أودعت بإحد البنوك ، ويصدق نص الكلام بالنسبة للقوة الإيرادية للمنشأة والتي تظهر أيضا مؤشرات متواضعة اذ بلغت ٩٪ ، ١٠٪ على التوالي .

وعند هذه الجزئية يكون رجل الإئتمان قد شكل صورة شبه كامله عن موقف الشركة وتوقف عند اهم نقاط الضعف والتي تتمثل في عدم سلامة هيكل التمويل وقراراته ، بالشركة حيث استخدمت مصادر تمويل طويلة الأجل في تمويل الأصول المتداوله وهو ما سوف نعرض له بشكل أكثر تفصيلا في الصفحات القادمه ، كما أن موقف السيوله والنشاط بالشركة في حاجه لدعم ومراجعته وقد أثر ذلك كله بالطبع على مؤشرات الربحيه العامه للشركة . لهذا كله يتعين تصويب الموقف والسعى للحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل لاستثمارها في الأصول المتداوله وسداد مصادر التمويل طويلة الأجل وقد يأتي ذلك بتقديم أصحاب الشركة قروض معاونه من مواردهم الذاتية أو زيادة رأس المال حتى لو أقتضى الأمر تقييم الشركة وطلب دخول شركاء أو مساهمين جدد في ضوء نتائج للتصويب الإيجابية المتوقعة . وعلى الجانب الآخر ينبغي تقييم قرارات الاستثمار في عناصر الأصول المتداوله مثل النقدية والمخزون وأوراق القبض والأوراق الماليه ومحاولة الوصول بها الى الأحجام الأقتصادية والمثلى لها ، كما ينبغي مراجعة سلامة قرارات شراء الآلات وانا ما كانت هناك طاقات أنتاجية عاطلة أو فائضة غير مستفلة وينبغي استخدامها لتحسين معدلات الإنتاج والمبيعات ، حتى ولو بالتشغيل لحساب الغير لاستغلال كامل طاقة هذه الآلات ، ومراجعة الحالة الفنية لهذه الآلات وما تتكلفه من صيانة وقطع غيار واية اعطال ان وجدت ومدى امكان التخلص من بعضها بالبيع لخفض تكاليفها وتدبير مصادر ماليه اضافيه للشركة واحتياجات تحقيق أرباح رأسمالية ولا يغيب في هذه الحالة اهمية دراسة الموقف السوقى والتنافسى للشركة كما تقدم . ويبدو منطقيا في هذه المرحلة دراسة موقف مقدرة الشركة على سداد التزاماتها وموقف صافى رأس المال العامل بها .

صافى الربح بعد الضرائب + الأهلاك + الفوائد

المقدرة على السداد

الالتزامات قصيرة الأجل + الجزء المستحق من الالتزامات متوسطة و/أو طويلة الأجل



\* ( البنك ٢٥ ، ٥٠ مودون ، ٧ قسط القرض السنوى = ٨٢ ألف )

$$1990 = \frac{20 + 12 + 50}{82} = \frac{82}{82} = 1 \text{ مرة}$$

وهي نسبة سلبية جدا وخطيرة وتعكس عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل .

$$1991 = \frac{20 + 12 + 41}{92} = \frac{73}{92} = 0,79 \text{ مرة}$$

\* بالنسبة للالتزامات قصيرة الأجل أخذ في الاعتبار بند المودون فقط .

وهي ايضا نسبة سلبية جدا وخطيرة ، يضاف إليها ان الشركة لم تسدد سوى ٣ آلاف من قسط القرض المتوسط بينما قيمة القسط ٧ آلاف جم وذلك نتيجة طبيعته لعدم قدرتها على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل .

اما صافي رأس المال العامل وهو عبارة عن الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة فقد كان خلال سنوات الدراسة كما يلي :

١٩٩٠ م = ١٥٠ ألف جم - ٨٧ ألف جم = ٦٣ ألف جم

١٩٩١ م = ١٤٥ ألف جم - ١٠٠ ألف جم = ٤٥ ألف جم

ويلاحظ هنا تراجع صافي قيمة رأس المال العامل بمبلغ ١٨ ألف جم يمثل نحو ٢٩ %

نسبة المخزون / صافي رأس المال العامل

وهي تعبر عن العلاقة بين المخزون وصافي رأس المال العامل واحتمالات تأثر هذه العلاقة بتقلبات المخزون خاصة اذا ما انخفضت قيمته ، وكلما انخفضت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر المشروع

$1991$ <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> $20$ <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> $40$	$1990$ <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> $10$ <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> $63$
$50,6 \% = \frac{20}{40}$	$15,8 \% = \frac{10}{63}$

ويلاحظ تزايد النسبة بشكل واضح جدا وهو ما يعكس تزايد الاستثمار في المخزون في المنشأة وأهمية مراجعة ذلك حتى لا يعكس نتائج سلبية على نشاط الشركة ، اذا ما تعرضت قيمة المخزون للانخفاض وحتى لا يتأثر صافي رأس المال العامل المتاح للشركة بارتفاع الوزن النسبي لقيمة المخزون ضمن مكوناته .

نأتى الآن الى تحليل الميزانية العمومية المقارنة للشركة تحليلا أفقيا ورأسيا ، لان ذلك التحليل يفيد في القاء أضواء كثيرة عن طبيعة القرارات التي تتخذ داخل الشركة واتجاهاتها وابرار النقاط السلبية والايجابية في هذا الشأن .

### \*\*\* التحليل الرأسى ( جانب الأصول )

بالنسبة لعام ١٩٩٠ م فإن الأصول الثابتة مثلت ٤٠ ٪ من مجمل عناصر الأصول المختلفة وهى نسبة تعين النظر اليها فى ضوء طبيعة المشروع اذ تتفاوت من كونه مشروع تجارى أو صناعى أو خدمى ، اذ تميل الأصول الثابتة عادة وبشكل اساسى الآلات الى الانخفاض فى المشروعات التجارية والخدميه ، بينما لا تبدو كذلك فى المشروعات الصناعيه واللى تستهدف اساسا انتاج ملح وتقديمها للأسواق وهو ما يستلزم توافر الآلات وارتفاع قيمتها النسبية الى مجموع عناصر جانب الأصول بالميزانيه ، وفى عام ١٩٩١ م ارتفع الوزن النسبى لهذا البند الى ٤٥ ٪ رغم نمو مجموع الأصول بنسبة ٦ ٪ ، وهو ما يعنى تزايد الاتجاه داخل الشركة الى الاستثمار فى الآلات وقد يكون ذلك راجعا الى عمليات توسع فى خطوط الانتاج أو أحلال وتجديد أصول قائمة . بالنسبة لبند النقدية كان يمثل ١٠ ٪ من مجموع الأصول ١٦,٧ ٪ من مجموع الأصول المتداوله ، وفى عام ٩١ م أصبح يمثل ٤ ٪ من مجموع الأصول ٦,٩ ٪ من مجموع الأصول المتداوله وهو ما يعنى تراجعاً واضحاً فى موقف الاستثمارات فى بند النقدية وهو الأمر الذى انعكس فى مؤشرات التحليل المالى السابقة ، اذ تأثر موقف السيولة بالشركة بينما ارتفع معدل دوران النقدية نتيجة لذلك .

بالنسبة لبند أوراق القبض عام ٩٠ م كان يمثل ٣٢ ٪ من مجموع الأصول ٥٣,٣ ٪ من مجموع الأصول المتداوله ، وهى نسبة عاليه يجب التوقف عندها بالبحث والتحليل لأنها قد تؤثر على صافى رأس المال العامل المتاح بالشركة وقرارات الاستثمار فى عناصره المختلفه ، وفى عام ٩١ م بلغت نسبتها ٣٦ ٪ من مجموع الأصول ٦٥,٥ ٪ من مجموع

الأصول المتداوله وهو ما يعكس تزايد قرارات الاستثمار في هذا البند ويؤكد اهمية مراجعة السياسة الائتمانية للشركة كما تقدم .

بالنسبة لبند المخزون كان يمثل عام ٩٠ م ٦ ٪ من مجموع الأصول و ١٠ ٪ من مجموع الأصول المتداوله ، وفي عام ٩١ م ارتفع الوزن النسبي لهذا البند بحيث مثل ٩ ٪ من مجموع الأصول و ١٧,٢ ٪ من مجموع الأصول المتداوله وهى زياده ملموسة ينبغي التوقف عندها بالدراسة ايضا للتحقق من سلامة قرارات الاستثمار فى المخزون وطبيعته وامكانية تصريفه بسهولة وطرق تقييمه داخل الشركة . أما بند الأوراق الماليه فقد شكل عام ٩٠ م ١٢ ٪ من مجموع الأصول ( يلاحظ هنا انه أعلى من النقدية والمخزون ) ، وشكل ٢٠ ٪ من مجموع الأصول المتداوله ، وينبغي التنازل عن مدى تمشى ذلك مع طبيعة نشاط الشركة ومدى جودة الأوراق الماليه المستثمر فيها ومخصص هبوطها وعوائدها وجودة الاستثمار فيها وامكانية التخلص منها بالبيع فى اسرع وقت عند الحاجة لذلك ودون خسائر ثم دراسة البدائل الممكنة لاستثمار قيمتها فى أصول أخرى تدر عوائد أعلى للشركة تدعم من موقفى السيولة والربحية بها ، وفى عام ٩١ م بلغت نسبتها الى اجمالى الأصول ٦ ٪ والى مجموع الأصول المتداوله ١٠,٣ ٪ ، ويأتى هذا التراجع نتيجة تخلص الشركة بالبيع لبعض هذه الأوراق .

#### اما جانب الخصوم

بالنسبة لرأس المال كان يمثل عام ٩٠ ، ٣٦ ٪ من مجموع جانب الخصوم و ٩٠ ٪ من مجموع حقوق الملكية ، وفى عام ٩١ م تراجعت نسبتها الى مجموع الخصوم الى ٣٤ ٪ والى ٨٥,٧ ٪ من مجموع حقوق الملكية . وبالنسبة للاحتياطيات كانت تمثل عام ٩٠ ، ٣ ٪ من اجمالى الخصوم و ٨ ٪ من مجموع حقوق الملكية وقد أرتفعت نسبتها الى ٤ ٪ عام ٩١ م الى مجموع الخصوم والى ٩,٥ ٪ الى مجموع حقوق الملكية وهو مؤشر جيد اذ قامت الشركة بدعم احتياطياتها ، وبالنسبة لبند الأرباح المحتجزة كانت تمثل ١ ٪ من مجموع الخصوم ، ٢ ٪ من مجموع حقوق الملكية ، وفى عام ٩١ م أصبحت تمثل ٢ ٪ من مجموع الخصوم و ٤,٨ ٪ من مجموع حقوق الملكية وهو مؤشر طيب ايضا .

اما الخصوم المتداولة فقد شكلت فى مجموعها عام ١٩٩٠ م ٣٢ ٪ من مجموع الخصوم ويعكس ذلك ارتفاع الوزن النسبى لهذا البند فى تمويل استثمارات الشركة ، وشكلت الضرائب المستحقة ٢ ٪ من مجموع الخصوم و ٦,٣ ٪ من مجموع الخصوم المتداولة ، بينما تسهيلات

البنوك للسحب على المكشوف فقد مثلت ١٠ ٪ من مجموع الخصوم وهى تأتي فى المرتبة الثانية ضمن بنود الخصوم المتداولة وتشكل ٣١,٢٥ ٪ من مجموعه .  
وبالنسبة لعام ١٩٩١ ، فقد شكلت الخصوم المتداولة فى مجموعها ٣٥ ٪ من مجموع الخصوم بنمو قدرة ٣ ٪ عن عام ٩٠ م ، وتحليل مكونات الخصوم المتداولة ، فقد شكل بند الموردون ٧٥,٣ ٪ من مجموع الخصوم المتداولة بنمو واضح فى هذا البند يعكس تزايد الاعتماد عليها كمصدر للتمويل ومثلت الضرائب المستحقة ٣ ٪ من مجموع الخصوم و٦,٨ ٪ من مجموع الخصوم المتداولة وقد حقق هذا البند نمو ايضا عن العام السابق ، وبالنسبة لبند البنك سحب على المكشوف فقد تراجع وزنه النسبى الى ٦ ٪ من مجموع الخصوم والى ١٦,١ ٪ من مجموع الخصوم المتداولة ، ويأتى هذا التراجع نتيجة قيام الشركة بتخفيض التزاماتها لدى البنك .

اما الخصوم طويلة الأجل فقد شكلت عام ٩٠ م ٢٨ ٪ من مجموع الخصوم وفى عام ٩١ م ٢٥,٣ ٪ ويأتى هذا التراجع نتيجة سداد الشركة لجانب من التزاماتها .

## \*\* التحليل الأفقى .

### جانب الأصول

بالنسبة للأصول الثابتة فقد حققت نمو قدره ٢٠ ٪ وبالنسبة لبند الأصول المتداولة فقد تراجع بند النقدية بنسبه ٦٠ ٪ كما تراجع بند الأوراق المالية بنسبة ٥٠ ٪ ، بينما حقق بندى أوراق القبض والمخزون نمو قدره ١٩ ، ٦٨ ٪ على التوالى ، وبلغ حجم التراجع فى مجموع بنود الأصول المتداولة ٣ ٪ ، بينما حقق إجمالى الأصول نمو قدره ٦ ٪ .

### جانب الخصوم .

لم يحدث نمو لبند رأس المال ، بينما حقق بندى الاحتياطيات والأرباح المحتجزة نمو قدره ٢٥ ، ١٥٠ ٪ على التوالى وبشكل عام حقق بند حقوق الملكية نمو قدره ٥ ٪ .  
وبالنسبة لبند الخصوم المتداولة فقد تحقق نمو فى بنود الموردون والضرائب المستحقة قدره ٤٠ ، ٦٠ ٪ على التوالى ، بينما تراجع بند بنك - سحب على المكشوف بنسبة ٤٠ ٪ ، وقد بلغ النمو العام فى مجموع بنود الخصوم المتداولة ١٦ ٪  
وفيما يتعلق بالخصوم طويلة الأجل فقد تراجعت بمعدل ٤ ٪ .

# نموذج : الميزانية العمومية لبنك × × ×

فى — / — / ١٩ م

القيمة

## الأصول:

XX	نقدية وأرصدة لدى البنك المركزى
XX	أرصدة لدى البنوك
	أذون خزانة وسندات حكومية قابلة
XX	للخصم لدى البنك المركزى
XX	القروض والسلفيات ( بعد خصم المخصص )
XX	استثمارات مالية
XX	أرصدة مدينة أخرى
XX	أصول ثابتة ( بعد خصم الإهلاك )

XXXX

إجمالى الأصول

## الالتزامات وحقوق المساهمين:

### الالتزامات:

XX	ودائع العملاء
XX	أرصدة مستحقة للبنوك
XX	قروض من هيئات دولية
XX	أرصدة دائنة والالتزامات أخرى
XX	مخصصات
XX	دائى: توزيعات

XXX

إجمالى الالتزامات

### حقوق المساهمين:

XX	رأس المال المدفوع
XX	إحتياطيات
XX	أرباح محتجزة

XXX

إجمالى حقوق المساهمين

XXXX

إجمالى الالتزامات وحقوق المساهمين

\* كما يمكن عرض بنود الميزانية فى شكل حرف ( T ) .

نموذج : قائمة التدفقات النقدية لبنك × × ×  
عن السنة المالية المنتهية في — / — / ١٩ م

البيان القيمة

التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل

XX	صافي أرباح العام	
XX	إهلاك العام	
XX	المخصصات ( خلال العام )	
XX	ضرائب الدخل المسددة ( خلال العام )	
XX	أرباح بيع الاستثمارات	
XX	القروض والسلفيات ( - / + )	في التغير في الأصول ( الزيادة )
XX	أرصدة مدينة وأصول أخرى ( - / + )	
XX	ودائع لدى البنوك ( - / + )	
XX	أذون الخزانة أكثر من ٣ شهور	
XX	الأرصدة المستحقة للبنوك ( - / + )	في التغير في الخصوم ( الزيادة )
XX	ودائع العملاء ( - / + )	
XX	الأرصدة الدائنة والالتزامات الأخرى ( - / + )	

XXX

صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل

التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار

XX	مدفوعات شراء أصول ثابتة
XX	صافي التغير في القروض والسلف
XX	صافي التغير في المستحق على البنوك
XX	متحصلات من بيع استثمارات
XX	مدفوعات في استثمارات

XXX

صافي التدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار

## التدفقات النقدية من أنشطة التمويل

XX	صافي التغير في المستحق للبنوك
XX	توزيعات الأرباح المدفوعة
XX	صافي التغير في الودائع

XXX

صافي التدفقات النقدية من أنشطة التمويل

XX

صافي التغير في النقدية وما في حكمها<sup>(١)</sup>

( ١ ) وتشمل النقدية وأذون الخزنة أقل من ٣ شهور وأرصدة لدى البنوك .

## قائمة للدخل لأحد البنوك

نموذج :

عن السنة المالية المنتهية في — / — / ١٩ م  
( يمكن إعداد النموذج بشكل مقارن لأكثر من سنة مالية )

البيان	القيمة
<b>الفوائد المحصلة</b>	
من العملاء	XX
من البنوك	XX
من الاستثمار في سندات	XX
من الإستثمار في أدوات خزنة	XX
١ - إجمالي الفوائد المحصلة	XXXX
<b>الفوائد المدفوعة</b>	
إلى العملاء	XX
إلى البنوك	XX
٢ - إجمالي الفوائد المدفوعة	XXXX
صافي الفوائد ( ١ - ٢ )	XXX
أرباح التعامل في النقد الأجنبي	XX
أرباح بيع استثمارات مختلفة	XX
إيراد الاستثمارات المختلفة	XX
عمولات الخدمات المصرفية المختلفة	XX
رسوم وإيرادات أخرى	XX
٣ - صافي الإيرادات للنشاط	XXXX
مصرفات عمومية وإدارية	XX
الإهلاكات	XX
المخصصات	XX
٤ - }	
٥ - صافي الربح القابل للتوزيع ( ٣ - ٤ )	XXXX



ويمكن لهذا النموذج أن يتخذ الشكل التالي

XX	الفوائد المدفوعة	XX	الفوائد المحصلة
XX	مصرفات عمومية وإدارية	XX	أرباح التعامل في النقد الأجنبي
XX	الإهلاكات	XX	أرباح بيع استثمارات مختلفة
XX	المخصصات	XX	إيراد استثمارات مختلفة
XX	الربح القابل للتوزيع	XX	عمولات خدمات مصرفية مختلفة
		XX	رسوم وأتعاب أخرى
XXXX		XXXX	

## ٥. كيف ؟

### كيف يمنح الائتمان ؟

كى لا نضع مشاكلنا بأنفسنا وكى لا نزرع بذور التعثر

تعرضت الأجزاء السابقة إلى إظهار أهمية الوظيفة الائتمانية بالنسبة لأى بنك ، وأكدت على موقعها المتميز فى الإطار الإستراتيجى لأهداف البنك ، وإرتباطها الوثيق باستراتيجية التسويق المصرفى .

تلك الأهمية التى عرضنا لها هى التى فرضت طرح الأسئلة التى ذكرناها تبعاً فكان السؤال الأول هو من يمنح الائتمان ؟ وتلاه سؤال آخر وهو لمن يمنح الائتمان ؟ وأعقبهما سؤال هو متى يمنح الائتمان ؟ .  
والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو كيف يتم منح الائتمان ؟<sup>(١)</sup> بعدما أصبح واضحاً أمامنا لماذا يمنح ومن يمنحه ولمن يمنح ومتى يمنح ؟!

والأجابة على هذا السؤال لا تقل صعوبة عن الأجابات السابقة ، لأن هذه المرحلة الأخيرة من قرار منح الائتمان يجمع بداخلها محصلة الجهد السابق من تقييم للجدارة الائتمانية وتحديد للمخاطر الائتمانية وقياس هذه المخاطر وتحديد لطبيعة الضمانات التى قد يراها البنك لازمة لمنح الائتمان ، كما تشمل هذه المرحلة تكثيفاً لرؤية الباحث الائتمانى وفكره فى تناول طلب الإقتراض وعليه أن يعكس ذلك بوضوح أمام متخذ القرار الائتمانى .

ومن الناحية العملية قد يتوافر باحث أئتمانى يمتلك المقومات الرئيسية اللازمة للقيام بعمله ، كما يوجد عميل ذو جدارة أئتمانية ، وتعكس الدراسة الائتمانية لطلبه جدوى منحة الائتمان المطلوب ، إلا أن ذلك كله قد يتبدد على صخرة الفشل فى صياغة كيفية منح العميل الائتمان المطلوب ، ذلك أن صياغة هذه الكيفية قد يترتب عليها أن يولد الائتمان ميئاً حاملاً فى طياته بذور الفشل والتعثر ذلك إذا لم يحسن الباحث تصميم طريقه وتوقيت إسترداد الائتمان ، وشروط إستخدام التسهيلات من حيث منحها دفعة واحدة أو على شرائح وعلاقة برنامج سداد هذه التسهيلات بطبيعة نشاط العميل وموقف التدفقات النقدية له ، وطول دورة النشاط والسياسة الائتمانية التى يتبعها العميل مع عملاء نشاطه ، والتسهيلات التى يحصل عليها من مورديه ، وعلاقة الائتمان المطلوب بالفرض منه ، وهل يمنح مباشرة للعميل أم أن هناك ضوابط لتوجيه الائتمان إلى الفرض الخاص به مباشرة وبمعرفة البنك مثل السداد لموردي الأصول الثابتة إذا ما كان ذلك هو الفرض من التسهيلات الائتمانية ، أو سيطرة البنك على هذا الائتمان بأن تفتح الاعتمادات المستندية من خلاله فى الحالات التى

---

(١) أنظر للمؤلف - محاضرات غير منشورة فى الائتمان المصرفى - المعهد المصرفى البنك المركزى المصرى - مرجع سبق ذكره

يكون الغرض منها أستيراد أصول ثابتة أو مخامات أو منتجات تامة لدورة النشاط .

كما يتعين ربط توقيت وطريقة أستخدام هذه التسهيلات بطبيعة وتوقيت وضع الضمانات تحت تصرف البنك، مثل تسهيلات التنازلات والرهن العياري للبضائع والتصدير للخارج .  
كما قد يولد الائتمان ميئاً للفشل في صياغة كيفية منحه بطريقة موضوعية وعملية وذلك بأن يتضمن قرار منح التسهيلات شروطاً مانعه تجعل من أستخدام هذه التسهيلات أمراً صعباً على العميل فيذهب إلى رفض أستخدام هذه التسهيلات ، وعليه تهدر كافة الجهود التي بذلت وضياح الوقت والتكلفة ، إضافة إلى خلق انطباع سلبي عن البنك داخل السوق المصرفي .  
وتتبلور العناصر الرئيسية للأجابة على كيفية منح الائتمان حول ما يلي :

### ١ - حجم أو قيمة التسهيلات المقترح منها :

وترتبط هذه الجزئية بمراجعة حجم الائتمان الذي تقدم العميل بطلبه قبل الدراسة وإلى أى مدى كشفت الدراسة الائتمانية عن مدى مناسبة أو المبالغة في تقدير العميل لأحتياجاته التمويلية ، فقد يمكن ذلك جوانب خفية لطلب التسهيلات وهو أمر يجب أن يتوقف عنده الباحث الائتماني كثيراً ، كما قد يكون ذلك بمثابة جرس إنذار للباحث لمراجعة الأسس التي بنى عليها تقديرات حجم الائتمان الذي يوصى بمنحه ، قبل أن يصل إلى مرحلة الالعودة مع العميل حينما يرفض إستخدام هذه التسهيلات .

والمعيار الرئيسي لتحديد حجم الائتمان هو تناسبه مع الفرض المطلوب من أجله ومع طبيعة نشاط العميل وطول دورة نشاطه ومدى موسمية هذا النشاط ، واحتياجات رأس المال العامل اللازم له وصافي حجم رأس المال العامل المتاح .

ونؤكد هنا على أن منح العميل تسهيلات بأكثر مما يحتاج سوف يضرب العميل كثيراً ويعد مدخلاً مبكراً لحدوث التعثر نظراً لما يلي :

- تحميل العميل بأموال مقترضه ذات تكلفة ملموسة سوف تؤثر على ربحيته ونتائج نشاطه .
- ترجيه هذه الأموال إلى الإستخدام في نواحي ترفيهية أو غير ضرورية مثل إكتساب أنماط سلوكية مظهرية وغير منضبطة ، وإقتناء السيارات الفارهة والشقق المتميزة والفيلات السياحية واليخوت وتعدد الزيجات وغير ذلك من أمثلة عشناها جميعاً . وخطورة ذلك أنه لن يمكن رد هذه الأموال بسهولة أو دون خسائر ، إضافة إلى ما إستخدم منها في النشاط الرئيسي للعميل والذي سوف يتأثر سلباً بشكل مباشر أو غير مباشر بمثل هذه التصرفات عاجلاً أو آجلاً .

كما أن منح العميل تسهيلات بأقل مما يحتاج سوف يؤثر سلباً على توفير مستوى السولة اللازم لإدارة النشاط وهو أمر قد يعرضه لاختناقات متكررة تؤثر على قدرته فى تسيير النشاط والوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل وقد يؤثر ذلك على حسن علاقته بدينه وقد يزداد الموقف صعوبة إذا ما قام أحدهم بأثارة نزاع قانونى يهدد سمعة عميل البنك فى السوق مثل إجراء بروتستو عدم الدفع أو إشهار إفلاس العميل .

لهذا كله لا بد أن يكون حجم أو قيمة الائتمان قائماً على أسس موضوعية ودراسة مستفيضة لأحتياجات العميل .

## ٢- الغرض من التسهيلات المقترحة منحها للعميل :

لا بد أن يكون الغرض واضحاً ومحدداً داخل الدراسة الائتمانية وأن يعكس ذلك نفسه فى الكيفية التى سيتم بها منح التسهيلات الائتمانية المقترحة ويرتبط بالفرض أسلوب وطريقة السحب من هذه التسهيلات ، ومصادر السداد المتوقعة وأسلوب هذا السداد ، كما يرتبط الغرض بطبيعة الضمانات التى أسترزمتها الدراسة الائتمانية .

فإذا كان الغرض من التسهيلات الائتمانية تمويل أصول ثابتة أو خطوط إنتاج فإن الأمر يختلف كثيراً عما إذا كان الغرض هو تمويل إحتياجات دورة التشغيل ( رأس المال ) .

## فى الحالة الأولى :

يتأثر حجم التسهيلات بأسلوب وطريقة شراء الأصول الثابتة هل هى بضائع حاضرة داخل السوق ، أم أنها معدات تحت التصنيع ، أو يتم تصنيعها كطلبات خاصة ، أم سيتم الإستيراد من الخارج ، وكل أسلوب من البدائل الثلاثة يفرض شكل مختلف فى كيفية منح التسهيلات وتوقيت إستخدامها فالإستيراد يفرض منح العميل حد لإستيراد الآلات من الخارج ، وتتم مناقشة طبيعة العملة التى سيتم منح الحد بها ، هل يتم ذلك بالعملة الأجنبية ؟ أم يمنح العميل حد بالعملة المحلية يستخدم فى تدبير النقد الأجنبى اللازم للإستيراد . ما هو توقيت السدفع<sup>(١)</sup> ( شكل الاعتماد المستندى ونوعه ) للمراسل الخارجى وتوقيت إتزام البنك بالدفع وعلاقة ذلك بالتحليلات المالية للتدفقات النقدية الخارجة والبرنامج الزمنى للتنفيذ ودخول الأصل المطلوب إستيراده فى دورة النشاط العادية للعميل وهل هناك تسهيلات من المورد الخارجى أم سيتم الدفع بمجرد الشحن مقابل تقديم المورد لمستندات شحن مطابقة لشروط الاعتماد المستندى ، كما يثار كيفية سيطرة البنك على ضمانته فى هذه الحالة وهى الأصل المطلوب إستيراده ، وما هو توقيت سيطرة البنك عليه ويأتى إجراء قانونى وهل يكفى بالتوصية بمجرد توكيل بالرهن التجارى ، أم تعكس ظروف الدراسة أهمية الرهن الفعلى للأصل عند وصوله والإفراج عنه

---

(١) للمؤلف الاعتماد المستندى والتحصيل المستندى - الطبعة الخامسة ٩٧م بالمكتبات الكبرى بالقاهرة والأسكندرية .

من الدائرة الجمركية ، وما هو نوع التغطية التأمينية المطلوبة لحماية الأصل ( حريق/ سطو ) لصالح من يتم التأمين ؟ ما هي القيمة التأمينية التي يتعين على البنك التحوط بها ، من يتحمل أقساط التأمين ( البنك أم العميل ) مدة التغطية التأمينية ، ما هو موقف الدراسة من مصاريف التركيب وتجارب التشغيل ؟ وهل تم التحسب لهذه العناصر المختلفة ، عند تقدير إحتياجات المقرض وتبصيره بما سيقدمه البنك وما يتعين عليه تحمله لأن ذلك كله إذا لم يؤخذ في الإعتبار قد يؤثر على سلامة نتائج الدراسة وهي أعباء مالية لا يستهان بها إذا أغفلتها الدراسة ولم يكن العميل مهياً لتحملها وسوف يخلق ذلك موقف حرج لكل من البنك والعميل بدءاً من عدم الإفراج عن الأصل المستورد من الجمارك وهو يمثل ضمانته البنك هنا وانتهاءً بتعثر العميل وعدم سداد الأئتمان وكما تقدم فإن هذه الأعباء تتمثل في :

- ١) الرسوم الجمركية اللازمة للإفراج عن الآلات الواردة من الخارج .
- ٢) مصاريف النقل والتخليص الجمركي .
- ٣) مصاريف التركيب وتجارب بدء التشغيل .
- ٤) مصاريف الرهن التجاري .
- ٥) مصاريف التأمين ( قيمة الأقساط ) ، ( نوع الوثائق المطلوبة ) .
- ٦) مصاريف وعمولات فتح الاعتمادات المستندية لاستيراد الآلات .
- ٧) فوائد فترات السماح لحين بدء سداد القسط الأول .

ويتعين أن يوضح قرار منح الائتمان من يتحمل هذه الأعباء وهل سوف يساهم البنك في تغطية جانب منها من خلال التسهيلات الائتمانية أم لا ؟ ويأتى ذلك إنعكاساً لما تم داخل الدراسة وإلا كان هناك تناقض بين ما تم دراسته وما تم التوصية بمنحه للعميل .  
وهذه الجزئية الصغيرة قد لا يتصور البعض أهميتها ، وإبيان ذلك نوضح أنها تؤثر على جوانب شديدة الأهمية في الدراسة مثل :

- تقديرات التكلفة الاستثمارية .
- مصادر التمويل أو خطة التمويل .
- الهيكل التمويلي ونسب المديونية .
- المقدرة على السداد .
- قائمة للتدفقات النقدية .

ويتأثر برنامج السداد بالفرض هنا من حيث بدء إستحقاق سداد القسط الأول ووجود فترات سماح ، وذلك إستجابة لوجود الفجوة الزمنية بين استخدام التسهيلات وبدء دخول الأصل المستورد في الإنتاج كما تمتد فترة السداد لفترة زمنية طويلة تتناسب وطبيعة الأصل وتكلفته ومساهمته في تحقيق التدفقات الداخلة للعميل .

وفى شراء أصول ثابتة من داخل السوق كـ**بضائع حاضرة** ، فإن الأمر أكثر بسراً إذ تتم معاينة الآلات لدى المورد وتقدر البنك لمناسبة سعرها من خلال العروض المناصفة داخل السوق أو أى خبرات سابقة داخل البنك أو بواسطة الإدارات المختصة داخل البنك ، ويصبح الأمر أكثر سهولة من حيث السداد بالعملة المحلية ، وبشكل مباشر للمورد بواسطة شيك ، بغرض السيطرة على إستخدام التسهيلات فى الغرض الممنوحة له ، وتكون الآلات خالصة الرسوم الجمركية ، ويتخذ تمويل الأصول غالباً شكل البيع بالتقسيط مع إحتفاظ البنك بحق الملكية لحين سداد العميل لكامل حقوق البنك من أقساط وأعباء أخرى ، ويتم عمل التغطية التأمينية اللازمة ، كما يراعى فى صياغة كيفية منح التسهيلات تواريخ إستحقاق الأقساط وأن يناسب ذلك مع الفترة اللازمة لبدء حدوث تأثير الأصل الثابت على نشاط العميل بحيث يبدأ فى توليد إيرادات تكفى لمقابلة الأقساط ( شهرية ، ربع أو نصف سنوية ) ويرتبط ذلك بتقديرات التدفقات النقدية التى تم إحتسابها بالدراسة . وقد يستلزم الإستيراد من الخارج منح العميل فترة سماح لحين وصول الآلات والإفراج عنها وتركيبها والإنهاء من تجارب التشغيل وهو أمر ثقل إليه الحاجة فى حالة شراء الآلات من داخل السوق وأن لزم منح العميل فترة سماح فإنها تكون أقل من الحالة الأولى .

أما صياغة قرار الأئتمان والتمويل لأصل ثابت سيتم تصنيعه لحساب العميل طالب القرض ، فيراعى فيه الربط بين التدفقات النقدية المخطط تحقيقها نتيجة إضافة هذا الأصل سواء أرتبطت هذه التدفقات بشكل مباشر بهذا الأصل أو بشكل غير مباشر نتيجة الآثار الإيجابية التى سيجدها أضافة الأصل ، كان تتكامل خدمات معينة أو تتحقق وفورات مؤثرة ، أو سرعة فى إنهاء مراحل الإنتاج أو تكنولوجيا أعلى يختصر بعض المراحل الإنتاجية أو ما شابه ذلك . . يجب أن يرتبط ذلك كله مع طول الفترة الزمنية التى سوف يستغرقها تصنيع هذا الأصل ، ويثور التساؤل كيف سيتم إستخدام التسهيل وهل سيتم الربط ما يتم أنجازه من مراحل التصنيع واستخدام التسهيل على شرائح ، لأن من الخطأ الإفراج عن التسهيل مرة واحدة للعميل وبدء أحتساب الفوائد المدينة بينما تصنيع الأصل سوف يستغرق فترة زمنية طويلة ، كما قد يسمى العميل إستخدام المبالغ المطلوب إنفاقها خلال الفترات الزمنية التالية ، وينبغى أن يفكر الباحث الأئتماني فى شكل مختلف للتسهيلات بدلاً من منح هذه التسهيلات فى صورة مبالغ نقدية وذلك بإقناع العميل بالتفاوض مع مورده **تقبول خطاب ضمان أو اعتماد مستندى محلى** يصدر من البنك لصالح المورد يغطى قيمة الأصل لفترة زمنية هى الفترة المقدرة للأنتهاء من تصنيع الأصل ، وهو أمر يضمن للمورد جدية العميل ويخفف من مخاطر البنك إلى حد ما كما يقلل من أعباء إحتساب الفوائد المدينة على العميل قبل بدء الأصل فى الإنتاج وهو أمر قد يؤثر سلباً على أقتصاديات التشغيل . حتى لو إرتبط خطاب الضمان <sup>(١)</sup> بحصول المورد على دفعة نقدية مقدمة فإن ذلك يظل

(١) المؤلف - محاضرات فى الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان - المعهد المصرفى / البنك المركزى المصرى أعوام ٩٥، ٩٦، ٩٧ .

أفضل كثيراً من تصور شكل منح التسهيلات بصورة نقدية بالكامل ومنذ الموافقة على منح الائتمان . وهكذا يلعب خطاب الضمان دوراً مرحلياً بين حاجات الأطراف الثلاثة : العميل ، المورد ، البنك ولحين الإنهاء من تصنيع الأصل وتسليمه للعميل ، فيتم تسهيل قيمة خطاب الضمان للمورد بكامل قيمته أو بالجزء المتبقى منه وهكذا تبدأ عملية الاستخدام الفعلي للتسهيلات من جانب العميل ، ويكون البنك قد حصل على إيرادات تتمثل في عمولات إصدار أو تجديد خطاب الضمان ، كما يصبح البنك في موقف يمكنه من السيطرة على توجيه الائتمان إلى الغرض المخصص له وللمستفيد منه مباشرة كذلك الرقابة والمتابعة على ضمانات البنك ممثلة في الأصل الذي تم تصنيعه . ويطبق هذا التصور سواء كان تصنيع الآلات سيتم محلياً أو بالخارج ، وفي الحالة الأخيرة قد يطرح نموذج الاعتماد المستندي للدفع المقدم نفسه DOWN PAYMENT LETTER OF CREDIT OR RED CLAUSE LETTER OF CREDIT باعتبارها صيغة أفضل تحقق نفس المزايا الإيجابية لكل من البنك والعمل والمورد .

في مثل هذه المواقف رأينا كيف يتعين على الباحث الائتماني أن يوظف كل خبراته المصرفية من اعتمادات مستندية وخطابات ضمان وأنتمان في صورة نقدية في محاولة لخلق قرار أئتماني جيد يلبي حاجات العميل ويقلل من المخاطر المصاحبة لمنح الائتمان ويحقق للبنك ربحية مناسبة .

**أما في الحالة الثانية** للتمويل لأغراض رأس المال العامل أو الاحتياجات الموسمية للنشاط ، فإن الأمر يختلف حين يتخذ ذلك شكل تسهيلات قصيرة الأجل لا تتجاوز عام ، وقد تفرض طبيعة النشاط أن تكون هذه التسهيلات في صورة حساب أو اعتماد جارى مدين متقلب ، أو سلفة قصيرة لمدة عام ترد مع فوائدها المدينة أو ترد بعد عام على أن تسدد الفوائد شهرياً دون تعليقها على الأصل للأئتمان الممنوح ، كما قد يتم السداد وفق أقساط شهرية ، ولا يمنح العميل غالباً أية فترات سماح ، كل ذلك لا يتم تحديده من فراغ وإنما تفرضه مجريات الدراسة الائتمانية التي أعدت للعميل ومدى معايشة الباحث للدراسة وظروف العميل ومناقشته وتحليل ظروف النشاط السابقة وغير ذلك من الأمور التفصيلية .

وهكذا بمقارنة الحالة الأولى بالحالة الثانية نجد إختلافات جوهرية مثل :

- ١) طول فترة منح التسهيلات .
- ٢) شكل التسهيلات المطلوبة .
- ٣) طريقة السداد .
- ٤) الغرض من التسهيلات .
- ٥) فترات السماح .



## ٣- شكل التسهيلات الائتمانية :

هذا الجانب من جوانب كيفية صياغة قرار منح الائتمان يمثل أهمية كبيرة لأن الباحث الائتماني إذا ما جانبه التفريق في اختيار الشكل المناسب لمنح التسهيلات فإنه بذلك يكون قد بذر مبكراً بذرة التضرر . ويعتمد هذا الجانب على خبرة الباحث وخبرة السلطة الائتمانية التي تعتمد قرار منح الائتمان .

فقد رأينا في بنوك وحالات كثيرة <sup>(١)</sup> كيف تم منح تسهيلات قصيرة الأجل لتمويل أصول ثابتة وأن ذلك كان أحد البوابات الرئيسية لأرتباك العملاء مالياً وتعثرهم في السداد لحلول قوارخ الاستحقاق قبل وصول الآلات أحياناً وأستغراق معظم الوقت في تدبير الأصل وأنهاء عمليات التدريب وتجارب التشغيل وبالتالي عدم مساهمته بشكل فعلى في خلق الإيرادات اللازمة لمقابلة الالتزامات الناشئة عن تمويله بالأقراض ، أو أستخدم تسهيلات قصيرة الأجل لتنفيذ المباني والإنشاءات والمراق .

وقد تعرضنا لهذه الجزئية بتفصيل أكثر عند مناقشة النقطة السابقة مباشرة بشأن **الغرض من منح التسهيلات .**

كما يرتبط اختيار الشكل المناسب لمنح الائتمان بالتكنيك المستخدم في أسلوب الأقراض **LENDING TECHNIQUE** ومن أمثله الشائعة الأستخدام دورة تحول الأصول - **ASSET CON-VERSION CYCLE LENDING** . الأقراض على أساس التدفقات النقدية **CASH FLOW** . **LENDING** أسلوب حماية / تغطية الأصول . **ASSET PROTECTION LENDING** وعلى الباحث الائتماني الجيد أن يستخدم التكنيك المناسب للحالة التي يقوم بدراستها ومراعاة ذلك عند صياغة توصيته أو رأيه بمنح الائتمان من عدمه .

## ٤- برنامج السداد :

يتعين تصميم أواقترح برنامج للسداد يتناسب مع ما إنتهت إليه الدراسة ، على أن يتفق هذا البرنامج مع طبيعة نشاط العمل بشكل خاص ما هو موسمي منها ، وأن يتوافق هذا البرنامج زمنياً مع ما تعكسه قائمة التدفقات النقدية بحيث يقع تاريخ أستحقاق الأقساط مع الفترات التي يتوافر للعميل فيها صافي تدفقات نقدية موجبة يكفي لمواجهة التزاماته ، كما يجب أن يرتبط برنامج السداد مع طول دورة النشاط ، إذ لا يتصور إقتراح برنامج السداد على دفعات شهرية بينما نشاط العمل ذو طبيعة إستيرادية مثلاً تستغرق دورة إستيراد الخامات أو

(١) دور دراسات الجدوى والتحليل المالي - للمؤلف - مرجع سبق ذكره

السلع شهرين و تجهيزها للبيع نحو شهر إضافي ، من أين إذن يستطيع العميل مقابلة الدفعات الشهرية ولكن الأكثر مناسبة هنا أقترح السداد على أقساط ربع أو ثلث سنوية .

كما يجب على الباحث الائتماني أن يربط بين برنامج السداد الذي يقترحه وطبيعة السياسة الائتمانية لعمله ، وهل يبيع حجم معين من مبيعاته نقداً أم لا ؟ وما هي فترة الائتمان التي يمنحها العميل للمعاملين معه هل هي شهر أو ٤٥ يوم أو ٦٠ يوم أو أكثر ؟ وما هي نسبة للحصول ومتوسط فترة التحصيل . وفي المثال الذي عرضنا له ، يفرض أن العميل يعتمد في مبيعاته على البيع الآجل وأن متوسط منح الائتمان ٤٥ يوم ، فإنه لا بد من تعديل برنامج السداد ليصبح نصف سنوي بدلاً من ربع أو ثلث سنوي ليكون أكثر ملائمة لطبيعة وحجم وتوقيت التدفقات النقدية التي يحققها العميل من نشاطه .

**والمحاور الرئيسية التي يرتبط بها برنامج السداد كما رأينا هي ،**

- طبيعة نشاط العميل .
- طول دورة النشاط أو التشغيل .
- السياسة الائتمانية للعميل .

## **٥- مصادر السداد للتسهيلات الائتمانية المقترح منحها :**

ينبغي أن يتضمن قرار منح الائتمان طبيعة مصادر سداد التسهيلات الائتمانية المقترح منحها ولا بد للباحث الائتماني أن يركز فكره على أن يتم السداد من ناتج نشاط أو الغرض الذي أستخدم الائتمان فيه ، دون النظر إلى الملاءة المالية العامة للعميل وأن لديه مصادر أخرى للسداد .

وهناك بعض التسهيلات الائتمانية ترتبط بطبيعتها بخاصيتها الذاتية للتسييل مثل عمليات التنازلات في المقاولات وأوامر التوريد حيث يتم تنازل العميل عن مستحقته في كل منها وترد للشيكات لصالح البنك مباشرة من الجهة المسندة لعقد المقاول أو من أمر التوريد ، ومن ثم يتوافر لدى البنك مصدر مستقر وواضح ومباشر للسداد ، بحيث يسترد قيمة الائتمان الذي منحه ويورد الباقي للعميل ، أو يتم التخفيض بشكل متدرج يتزامن مع برنامج ورود المستخلصات والشيكات . ونفس الأمر في حالة التسهيلات الائتمانية بضمان الزهني الحيازي للبضائع ، بحيث يتزامن السحب من المخازن مع السداد النقدي لقيمتها أو لقيمة مساهمة البنك في تمويل قيمة البضائع المخزنة والمرهونة رهناً حيازياً . وبحيث يتم سداد كامل قيمة التسهيلات مع سحب آخر كمية من البضائع .

يرتبط مصدر السداد إذن بطبيعة النشاط والغرض من استخدام التسهيلات ونوع الضمانات المقدمة ، ومن الأمثلة الأخرى التسهيلات بضمان أوراق مالية جيدة وبضمان أوراق

تجارية ، حيث يستطيع البنك في حالة الأقراض بضمان الأوراق التجارية سداد التسهيلات الممنوحة من حصيلته تحصيل هذه الأوراق ويمثل هامش النسبة التسليفية خط أمان للبنك لمقابلة فوائد البنك وعمولاته بالإضافة إلى الاستعلام الجيد قبل منح التسهيلات عن مدينى هذه الكمبيالات وسابقة التعامل مع العميل وبمراعاة الضوابط التي عرضنا لها عند الحديث عن الجزء الخاص بضوابط العملية المطلوب تمويلها .

وهكذا يرتبط تحديد مصدر السداد ، بأعتبارات رئيسية مثل :

(١) الغرض الذى أستخدم فيه الأئتمان الممنوح .

(٢) شكل التسهيلات الأئتمانية ونوعها .

(٣) طبيعة نشاط العميل وطول دورة النشاط .

(٤) نوع الضمانات المقدمة للبنك .

## ٦- كيفية استخدام أو صرف التسهيلات :

القرار الأئتماني الصائب والمكامل يجب أن يتضمن صراحة الكيفية التي سيتم بها استخدام التسهيلات الأئتمانية حتى يمكن للمستويات أو الإدارات التنفيذية والتي ستولى الأفراج عن هذه التسهيلات تنفيذ الموافقة بسهولة ويسر وبما يحققه رضا العميل ويوفر للبنك نظام آمن للرقابة والمتابعة دون تعقيد يربك المستويات التنفيذية ويخلق المشكلات ويبدد الوقت للمستويات الإدارية الأعلى .

وترتبط هذه الجزئية بالعناصر السابقة والتي عرضنا لها كمعاصر القرار الأئتماني مثل :

حجم التسهيلات ، الغرض منها ، شكل هذه التسهيلات ، برنامج السداد ، مصادر السداد ، كما يتصل بالضمانات والتي سنعرض لها .

فهذه العناصر السابقة هي التي تؤثر على كيفية استخدام التسهيلات من حيث :

(١) أسلوب إستخدامها (دفعه واحدة / على شرائح) .

(٢) هل سيتم الصرف للعميل أم للجهة المستفيدة مباشرة ( إستيراد من الخارج بإعتمادات مستندية / أوامر توريد محلية ) .

(٣) برنامج السداد ( أقساط ثابتة - أقساط متغيرة ) .

(٤) مصادر السداد ( التصيل الذاتي للضمانات - ناتج تشغيل النشاط بعد إستخدام التسهيلات ) .

وتتأثر هذه الكيفية ببرنامج أو قائمة التدفقات النقدية التي توصلت إليها الدراسة الأئتمانية بعد تحليل عناصر نشاط العميل ومؤشر المقدرة على السداد وفترة الإسترداد وقائمة الدخل المتوقعة بطاقات إنتاجية متدرجة على مدار فترة التسهيلات ( بالنسبة للمشروعات الإنتاجية ) .

ولا بد أن تتميز هذه الكيفية بالمرونة والموضوعية وأن تخضع للمتابعة اللصيقة ، لأن التجاوز عن ضوابط كيفية استخدام التسهيلات المقترح منحها ووفق ما جاء بالقرار الائتماني ، مثل هذا التجاوز سوف يفتح الباب واسعاً أمام الأخطاء وحالات التعتـر .

## ٧- سعر العائد المدين :

نقطة البدء بالنسبة للباحث هنا هي هيكل أسعار العائد السائد بالبنك وفق ضوابط سياسة الإقراض العامة بالبنك ووفق ضوابط البنك المركزي المصري ، أخذاً في الاعتبار عوامل المنافسة والاستراتيجية الشاملة للبنك وموقع سياسات التسعير من استراتيجية تسويق خدمات البنك ومنها الخدمات الإقراضية Lending Products من تسهيلات وقروض مصرفية مختلفة . ومع ذلك يمكن للباحث إذا ما كانت هناك أهمية خاصة من منظور أهمية وطبيعة تعاملات العميل وحزمة التسهيلات الائتمانية المقترح منحها أو التي يتوقع منحها مستقبلاً ، كذلك من منظور حجم القرض أو التسهيل وطبيعته - يمكن للباحث - أن يوصي بسعر عائد متميز في إطار الربحية العامة المتوقعة من تعاملات العميل مع البنك مثل عمولات إصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية وتحصيل الأوراق التجارية وغير ذلك ، مما يعظم إستفادة البنك من تعاملات العميل ويمثل تعويضاً مناسباً عن سعرالعائد المدين المتميز الذي تم منحه لهذا العميل استثناء من هيكل أسعار العائد السارى بالبنك .

وفي هذا الجزء من صناعة قرار منح الائتمان يتم دراسة أساس احتساب سعر العائد وهل يتم تثبيت سعر العائد Fixed Interest Rate أو للتعامل على أساس سعر عائد غير ثابت أو معوم Floating Interest Rate هل يتم منح التسهيلات بالعملات الأجنبية أو يمنح تسهيلات بالعملة المحلية بهدف تدبير النقد الأجنبي اللازم ، ويختلف سعر العائد المطبق بالطبع في كل حالة .

وسعر العائد على النحو المتقدم يؤثر على أسس إحتساب اقتصاديات نشاط العميل وقوائم التدفق النقدي له وطبيعة ومصدر السداد .

ويرتبط ذلك بتوقعات أسعار الفائدة في المستقبل وهل تتجه نحو الارتفاع أو الانخفاض كذلك معدلات التضخم المتوقعة ، وحجم الأموال المتاحة للإقراض بالبنك والموقف التنافسي للبنك وحصته السوقية الحالية والمستهدف تحقيقها وغير ذلك من الاعتبارات الهامة .

وهناك بعض البنوك تقوم بتحديد سعر أساسى للفائدة المدينة على التسهيلات الائتمانية Base Rate مع

إضافة علاوة مخاطر Risk Premium وتفاوت علاوة المخاطر التي يتم إضافتها على السعر الأساسي من عميل لا آخر ومن تسهيل أئتماني لا آخر وفق اعتبارات أو محددات هامة أبرزها ،  
(١) حجم القرض أو التسهيل .

(٢) طبيعة وحجم المخاطر المصاحبة لنشاط العميل أو للقرض من استخدام التسهيلات .

(٣) طبيعة الضمانات المقدمة من العميل طالب القرض أو ما إذا كانت لا توجد ضمانات .

## ٨ - الضمانات :

بشكل عام لا ينبغي أن تكون الضمانات هي أساس منح الائتمان وكثير من التسهيلات التي أطلقت من هذا المفهوم الخاطئ تعثرت لأن الضمانات في حد ذاتها لا تصلح أساساً كافياً ورئيسياً لمنح الائتمان من عدمه .

ومع ذلك هناك حالات مثل تسهيلات بضمان رهن حيازي للبضائع ، حيث يكون الضمان هنا هو محور دراسة ومنح الائتمان وفي غير مثل هذه الحالات ، لا يجب على الباحث أن يبني قراره إنطلاقاً من توافر الضمان من عدمه ، والأصل أن تأتي الضمانات مكملة لقناعة الباحث بجدارة العميل بالحصول على الائتمان وليس إستناداً إلى توافر الضمانات مع إهدار الصوابط وأغفال معايير الجدارة الائتمانية الأخرى ، لأن الإستناد إلى الضمانات فقط وبشكل خاص ما هو عيني قد يحول البنك إلى بيت رهن ويواجه البنك بجانب كبير من محفظة قروض مصاب بالتعثر وتقابل هذه القروض المتمثلة ضمانات مختلفة يصعب تسهيلها لمشكلات قانونية أو لتراجع القيمة السوقية لهذه الضمانات وانخفاض حالتها الفنية أو لعدم توافر سوق منظم يمكن من خلاله التخلص من هذه الضمانات وغير ذلك من الأسباب والتي تؤكد على حقيقة عدم جدوى الضمانات منفردة كأساس جوهري ووحيد لمنح الائتمان .

## الضمانات إذن قد :

- تفرسها طبيعة الائتمان المطلوب .

- كما أن الأصل فيها أنها جاءت لتكمل بعض أوجه النقص أو لتقابل بعض المخاطر المحتمل حدوثها بعد منح التسهيلات .

وفي غير هاتين الحالتين فإن قرارات منح الائتمان إنطلاقاً من توافر الضمانات ، بشكل أساسي سوف يخلق حالات أئتمانية كثيرة رديئة تعكسها نسبة التعثر في محفظة البنك مع ما لذلك من آثار سلبية عرضنا لها في الجزء الأول من هذا الكتاب . لهذا يتعين على الباحث الائتماني أن ينطلق من قناعته الشخصية وتحليلاته الموضوعية عند صياغته لقراره الائتماني والذي يعكس وجهة نظرة بالمنح أو

بالمعنى وأن تكون الضمانات أداة تكميلية وليست أساس منح الائتمان وأن يكون واضحاً نوع الضمانات التي تناسب التسهيلات المقترحة منحها ، وأسباب طلب البنك تقديم هذه الضمانات من جانب العميل .

## ٩. شروط وضوابط الاستخدام (حالية / مستقبلية) :

بعد أن ينتهى الباحث من صياغة العناصر السابقة ضمن البناء المتكامل لقراره الائتماني والذي يأتي نتيجة المعايير الكاملة لتفاصيل الدراسة وسيطرته على كافة جوانبها عند هذه المرحلة ، وبشكل خاص في التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل - يكون الباحث - قد حسم رؤيته في إطار من المخاطر التي يسعى للسيطرة عليها وفي إطار من الربحية المتوقعة من منح الائتمان ، ويكون قد أنهى من وضع ما يلي :

- ١) حجم الائتمان الذي سيمنحه للعميل .
- ٢) الغرض الذي سيستخدم فيه هذا الائتمان .
- ٣) شكل ونوع التسهيلات الائتمانية المناسبين لمنح هذا الائتمان .
- ٤) برنامج السداد .
- ٥) مصادر السداد المتوقعة .
- ٦) كيفية استخدام التسهيلات .
- ٧) سعر الفائدة الواجب التطبيق على التسهيلات .
- ٨) الضمانات .

ومع ذلك قد يرى الباحث الائتماني أن ثمة مخاطر معينة تطرأ مستقبلاً - خاصة في قرارات الائتمان التي تغطي أكثر من عام - ومن ثم يجد نفسه في حاجة إلى التحسب لها أو التعامل معها ، لذا يضمن قراره الائتماني بعض الضوابط والمحددات والتي يسعى من ورائها إلى تجنب حدوث مثل هذه المخاطر المحتملة أو تخفيض آثارها إلى أكبر درجة ممكنة .

وتلعب خبرة الباحث الائتماني وثقافته المصرفية وفكره العام دوراً كبيراً في هذا الشأن وهي أمور تختلف بالطبع من باحث لآخر ، كما يتأثر ذلك بعمق الفهم ويعد النظر لدى السلطة الائتمانية التي ستقوم باعتماد القرار الائتماني ، كما يرتبط ذلك بقدرة الباحث على إقناع العميل طالب القرض بأن مثل هذه الضوابط أو المحددات لا تستهدف سوى الصالح العام والمشارك لكل من البنك والعميل نفسه .

فالدراسة الائتمانية الجيدة تمثل بناءً محكماً يتسم بالتناسق والتناغم والتفاعل بين

**أجزائه المختلفة** ، يسعى الباحث الأتعماني على استمرار تناسق هذ البناء بعد منح التسهيلات الأتعمانية وطوال فترة إستردادها المقدرة بالدراسة والتي قد تمتد إلى ٥ أو ١٠ سنوات . لذا تأتي هذه الضوابط والمحددات ومن أمثلتها ما يلي :

(١) إلزام العميل بعدم التقدم للبنك بطلبات أقتراض أخرى قبل سداد القسط الأول مثلاً من التسهيلات التي يتم منحها أو سداد ٥٠ ٪ من الأتئمان الممنوح له .

(٢) إلزام العميل بعدم الأقتراض من البنك أو من وحدات الجهاز المصرفي الأخرى حتى سداد كامل التسهيلات التي تم منحها ، أو قبل الحصول على موافقة كتابية من البنك ، ويسعى الباحث في مثل هذه الحالات إلى محاولة السيطرة على نسب المديونية وسلامة هيكل التمويل لنشاط العميل ، فقد يرى الباحث أن مزيد من الأقتراض سوف يهدد القدرة على أسترداد التسهيلات ، وهو أمر قد تعززه مؤشرات المقدرة على السداد خلال سنوات منح القرض وفق ما جاء بالدراسة .

(٣) عدم أجراء توسعات بالنشاط قبل الحصول على موافقة من البنك .

(٤) تعيين مراقب حسابات يقبله البنك لمتابعة نشاط الشركة المقترضة .

(٥) عدم توزيع أرباح على المساهمين قبل الحصول على موافقة البنك .

(٦) تنفيذ العمليات المصرفية للعميل المقترض من خلال البنك المقرض . مثل فتح الأعمادات المستندية وأصدار خطابات الضمان وربط الودائع والتحويلات بأنواعها وتحصيل الأوراق التجارية والخدمات الأستشارية وغير ذلك .

(٧) عدم ترتيب حقوق للغير على أصول العميل المقترض قبل موافقة كتابية من البنك المقرض مانح التسهيلات .

(٨) تقديم العميل لكشوف دورية ( شهري / ربع سنوي ) عن أهم أوجه النشاط والتشغيل والمخزون ( من خامات ومنتج تحت التشغيل ومنتج نام ) ، المبيعات ، المشتريات ، حسابات المدينين ، أستحقاقات الدائنين وغير ذلك .

**مثل هذه الضوابط والمحددات في التمويل المتوسط وطويل الأجل يسعى بهما الباحث**

**كما ذكرنا إلى تحقيق أهداف رئيسية مثل :**

(١) إستمرار المتابعة والرقابة على نشاط العميل المقترض للوقوف على نبض الإدارة أولاً بأول وأكتشاف أية مشكلات في الوقت المناسب وقبل تعقدها ، كذلك إقتراح أية إجراءات تصحيحية في حينه لتجنب أية تداعيات تزيد من التدهور والآثار السلبية إذا ما تركت المشكلات دون إيجاد حلول مناسبة لها .

(٢) تجنب بعض المخاطر التي قد تطرأ مستقبلاً نتيجة قرارات العميل المقترض المتصلة بنشاطه والتي قد تحدث آثاراً سلبية على نشاط العميل تضعف من قدرته على سداد التسهيلات الممنوحة له كلياً أو جزئياً .

## ٦. لماذا؟

لماذا تتعثر التسهيلات الائتمانية؟

کی نفهم الحقيقة





هذا الموقف المتشاكب والذي تتداخل فيه العلاقات وتعدد الأطراف وأن كان يجعل من الإجابة أمراً شائكاً إلا أنه لايجعل منها أمراً مستحيلاً .

وسوف نعرض لهذا الموضوع بالقدر الذى يفي بغرض الكتاب هنا وبما يخدم الهدف الرئيسى له ، ذلك أن التناول التفصيلى لظاهرة تعثر الديون يحتاج معالجة مستقلة وتناول أعمق .

ومهما تباينت الرؤى حول التعامل مع هذا السؤال ، إلا أنه يبقى فى النهاية خط عام يعكس مجموعات ثلاث رئيسية من العوامل أو الأسباب والتي تقف بدرجات مختلفة وراء تعثر التسهيلات المصرفية ، وقد طرح القارئ هنا تساؤلاً مشروعاً مؤداه وكيف تتعثر هذه التسهيلات بعد التصدى للإجابة عن أسئلة خمس سابقة ؟؟ هذا تساؤل مشروع خاصة وأن طرح من غير المتخصص فى العمل المصرفى ، ونقول هنا أنه إذا ما تمت الأجابة عن الأسئلة الخمس التى عرضنا لها فى الأجزاء السابقة ، بشكل أمين وموضوعى فإن احتمالات التعثر تضيق إلى درجة بعيدة وقد تتلاشى عدا ما هو عام أو سيادى منها وهى أسباب تخرج بالتعثر عن إرادة المقرض ( البنك ) والعميل المقرض .

لذا نعتقد أن أول ما يتعين القيام به من جانب من يتعامل مع حالة تعثر أئتمانية أن يبحث عن أجابة للأسئلة الهامة التى عرضنا لها من قبل وذلك كما يلى :

١) من هو الباحث الذى تصدى لإعداد الدراسة الأئتمانية وقام بصياغة التوصية بمنح الأئتمان ؟ ما هى مقوماته ؟ ما هو الإنطباع عن فكره وأدائه وخبرته ؟ ثم ما هو المستوى الإدارى صاحب الصلاحية الأئتمانية الذى أعتمد منح التسهيلات التى عرضت لها الدراسة ؟ هل يمتلك أو يمتلكون خلفية أئتمانية جيدة وخبرة ملموسة ؟ أم أنه أو أنهم رجال إئتمان بالصدفة ؟ وبحكم المنصب الإدارى الذى فرضته ظروف تنقلات وترقيات وشغل وظائف الهيكل التنظيمى داخل وحدات البنك فقط ليس إلا ؟

٢) هل توافرت عناصر الجدارة الأئتمانية لدى العميل المقرض ؟ وما هى مبررات التجاوز عن بعضها أن وجد ثمة تجاوز ؟

٣) هل تم قياس المخاطر الأئتمانية فى الدراسة بدقة ؟ وهل تم تحديد مصادرها المتوقعة ؟ هل تم استخدام أساليب القياس المناسبة مع تلك المخاطر ؟ هل توافرت مبادئ الإقراض الجيد المتعارف

عليها ؟ هل تم التحسب للمخاطر بضمانات تناسبها وتناسب طبيعة التسهيلات الائتمانية المطلوبة والغرض منها ؟

٤) هل تم صياغة قرار منح الائتمان بكفاءة وفاعلية وبشكل متكامل ؟ وهل جاءت هذه الصياغة استلهاماً لكافة جوانب الدراسة أم أنها انفصلت عنها ؟

٥) إلى أى مجموعة من المجموعات الرئيسية الثلاثة تنتمي حالة التعثر محل التحليل ؟ وهل تنتمي لمجموعة واحدة منها فقط ؟ أم أنها تنتمي لأكثر من مجموعة أو إليها جميعاً ؟

**والمجموعات الرئيسية الثلاث والتي تضم الأسباب التي تقف وراء الإجابة عن السؤال الرئيسي الذى طرحناه فى صدر هذا الجزء هى :**

- أسباب تتصل بأداء البنك .
- أسباب تتصل بأداء المقرض .
- أسباب تتصل بالظروف العامة .

### المجموعة الأولى

#### **- الأسباب التى تتصل بأداء البنك :**

ونتطوى هذه المجموعة على أسباب عديدة قد تقف جميعاً أو بعضها وراء حالة التعثر ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأسباب التى ترجع إلى الانحراف المتعمد لا تتصل بغرض هذا الكتاب ، وعليه يتم تناول الموضوع بأبعاده العلمية والموضوعية ، وفيما يلى عرض لأهم الأسباب التى تقع تحت هذه المجموعة :

**أسباب تتعلق بالوضع العام داخل البنك :**

- ١ - غياب سياسة سليمة للأقراض داخل البنك ، يتوافر لها الوضوح ويتصل بها علم وفهم المستويات الائتمانية المختلفة داخل البنك بوحداته المختلفة .
- ٢ - ضعف الكوادر البشرية أو عدم توافرها بالقدر الكافى ، ومن ثم إسناد العمل الائتمانى إلى عناصر لا تتوافر لديها مقومات أداء هذا العمل سواء على مستوى الفاحص أو السلطة الائتمانية المنوط بها إتماد قرارات منح الائتمان والأمثلة عديدة داخل بنوك كثيرة وتصل إلى حد اللا معقول والعبث فى بعض المواقع .

- ٣ - عدم توافر نظام كفاء وفعال للمعلومات الائتمانية .
- ٤ - غياب المتابعة السليمة والمستمرة من جانب البنك .
- ٥ - ضعف نظم العمل والرقابة الداخلية .

## أسباب تتعلق بالدراسة الائتمانية :

- ١ - عدم توافر مبادئ الأقراض الجيد فى القرارات الائتمانية .
- ٢ - ضعف الجدارة الائتمانية للمقترض .
- ٣ - قصور القرار الائتمانى وعدم صياغته بشكل سليم ومنطقي ومتكامل ، وقد يولد القرار الائتمانى ميئاً .
- ٤ - قصور وعدم سلامة الدراسة الائتمانية بشكل عام ، مثل عدم تكامل عناصر الدراسة الائتمانية أو إغفال بعض هذه الجوانب .
- ٥ - عدم إلزام الدراسة بمحددات وضوابط السياسة الائتمانية للبنك .
- ٦ - عدم استخدام الأساليب العلمية فى دراسة الجدى ، خاصة بالنسبة لقرارات منح الائتمان متوسط وطويل الأجل .

**ولعله من المفيد هنا أن نعرض للعناصر الرئيسية للدراسة الائتمانية وذلك كما يلي :**

- عرض للتسهيلات التى يطلبها المقترض من البنك .
- التعليق على العناصر الرئيسية للطلب .
- التعريف بالبيانات الرئيسية لطالب القرض وتشمل :
- الأسم التجارى ، السمة التجارية إن وجدت ، عنوان أو عناوين النشاط ( المركز الرئيسى والفروع ) ، تاريخ بدء النشاط ، رأس المال المستثمر ، للخبرات السابقة ، أهم الشركاء والمساهمين فى الأنشطة الغير فردية والتعريف بهم ، حق الإدارة والتوقيع .
- سابقة التعامل : إذا كان طالب القرض عميل سابق أو له تسهيلات أخرى قائمة مع تعليق على مؤشرات هذه التسهيلات .
- الرأى فى سلامة وقانونية المستندات المقدمة من طالب التسهيلات ، سواء المستندات الخاصة بطلب التسهيلات ، أو بالضمانات المقترحة تقديمها للبنك ، أهلية التعاقد .
- موقف المقترض من الجهات الرسمية :
- مستحقات الضرائب ( الموقف الضريبى ) ، لا ينصح هنا بقبول شهادة بالموقف الضريبى من المحاسب القانونى ، إلا إذا كان متمتعاً بسمعة كبيرة ومشهود له بالدقة والأمانة ، ويفضل الاعتماد على شهادة تصدر من مصلحة الضرائب التابع لها طالب القرض ، وبالنسبة للعملاء الذين يتعاملون

- مع البنك بشكل منتظم وبصورة جيدة يمكن قبول شهادة من المحاسب القانوني .
- مستحقات الجمارك ( وبشكل خاص المستحقات الخاصة بضريبة المبيعات وعمليات السماح المؤقت إذا كان نشاط طالب القرض متصلاً بها ) .
- مستحقات التأمينات الإجتماعية . ( تقديم شهادة أو إيصالات السداد المنتظمة ) من مكتب التأمينات الإجتماعية التابع له طالب القرض .
- الموافقات والتراخيص المتصلة بنشاط المقرض ويشمل ذلك ما يلي :
- رخص مزاولة النشاط .
- عقود التملك أو الإيجار لأرض أو موقع المشروع (موافقة الجهات المعنية في بعض المدن الجديدة والصناعية) .
- تراخيص المبانى .
- موافقات السجل الصناعى والهيئة العامة للتصنيع والهيئة العامة للاستثمار، وفقاً لظروف كل حالة .
- موافقات الجهات الصحية والبيئية التى تتطلبها طبيعة بعض الأنشطة .
- عرض الإستعلام الخاص بطالب التسهيلات الائتمانية .
- عرض للمركز المالى لنشاط المقرض على النحو المقدم منه .
- إعادة تصوير للمركز المالى من وجهة نظر الباحث الائتماني وفق المعايير والضوابط المعمول بها داخل البنك وبما يتفق وأعراض التحليل المالى ، وفى ضوء ما تسفر عنه قراءة للمستندات المقدمة من العميل والتى تؤثّق عناصر وبنود مركزه المالى ، كذلك نتائج الزيارة والاستعلام لموقع ونشاط العميل .
- عرض مقارن للقوائم المالية للعميل عن ثلاث سنوات سابقة ( تتباين من عميل لآخر وفق إمكانية الحصول على هذه القوائم بشكل جيد وما إذا كان شركة أشخاص أم شركة أموال ) وأن كان العرض المقارن لسنتين سابقتين يعتبر مقبولاً إلى حد بعيد وكاف لتشكيل رؤية واضحة عن نشاط العميل كذلك مؤشرات أدائه وأدائه لعمله .
- التحليلات المالية المختلفة بفرض أستقرار مؤشرات النشاط والوقوف على نقاط القوة والضعف فى نشاط العميل وبما يساعد فى التعرف على المخاطر التى تحيط بنشاطه .
- إستعراض لإقتصاديات النشاط الذى يعمل به طالب القرض وفى هذا الجزء من الدراسة يتم تغطية ما يلي :
- ١ - مصادر الإيراد مع بناء تقديرات موضوعية تختلف عمقاً وتفصيلاً وفق طبيعة النشاط والظروف المحيطة به وحجم القرض المطلوب ، وما إذا كان العميل له سابق تعامل مع البنك أم أنه يتعامل مع البنك لأول مرة .
- ٢ - تكاليف التشغيل المختلفة ( ما يتصل مباشرة بالنشاط وتحليل ما هو ثابت أو متغير منها ) .
- ٣ - إحتساب بنود الإهلاك المختلفة لعناصر المركز المالى للعميل .

٤ - احتساب عبء التمويل لمصادر التمويل الخارجى لنشاط العميل سواء بالنسبة للتسهيلات المتوقع منحها للعميل أو تلك التسهيلات للحصول عليها من بنوك أخرى وذلك فى الحالات التى يتوافر فيها ذلك .

- إعداد قائمة الدخل المتوقعة عن فترة منح التسهيلات بهدف الوقوف على المؤشرات الرئيسية لمجمل وصافى الربح حيث يمكن وإلى حد بعيد كفاءة العميل فى إدارة نشاطه .
  - عرض المؤشرات الرئيسية التى أسفر عنها التحليل المالى للعميل .
  - عرض المخاطر الخير عادية التى أسفرت عنها الدراسة خاصة بالنسبة لبعض الأنشطة غير المتكررة بالنسبة للبنك أو للطبيعة غير العادية لنشاط طالب القرض .
  - عرض للربحية المتوقعة للبنك فى حالة منح التسهيلات المطلوبة .
  - التوصية والرأى فى منح التسهيلات والشروط والضوابط ، أو أسباب عدم المنح .
- وبالتالى فإن الدراسات الائتمانية تتراوح عمقاً واتساعاً بسبب إعتبارات أساسية أهمها :**

- (١) حجم القرض المطلوب .
- (٢) مدة القرض المطلوب .
- (٣) الغرض من التسهيلات المطلوبة ( تمويل إحتياجات رأس المال العامل ، أو تمويل أصول ثابتة ، تمويل إحتياجات موسمية ) .
- (٤) طريقة السداد المقترحة من جانب العميل .
- (٥) مصادر السداد المتوقعة .
- (٦) طبيعة الضمانات المقدمة ، خاصة مدى سيولتها أو القدرة على تسيلها فى حالات الضرورة دون تضحيات فى قيمتها أو مصاعب فى عملية التسيل .
- (٧) طبيعة نشاط العميل ( تجارى - صناعى - منشأة خدمية ذو طبيعة خاصة - نشاط تصديرى أو إستيرادى ) .
- (٨) هل سبق منح العميل تسهيلات ائتمانية من عدمه .

وهكذا فإن جوانب الدراسات الائتمانية قصيرة الأجل تختلف عن غيرها من الدراسات الأخرى حيث تتضمن الجوانب الأخرى تركيز خاص على للجوانب التحليلية الخاصة بالتدفقات النقدية المتوقعة والمخاطر التى توجب بها واستخدام الأساليب الأكثر عمقاً فى التحليل المالى وتوظيف بعض الأدوات الإحصائية فى هذا المجال .

فالدراسات الائتمانية لغير الأغراض قصيرة الأجل تتطلب المزيد من التحليلات المالية لإرتباطها بدرجة

أعلى من المخاطر نظراً لطول الفترة الزمنية التي يتوقع رد التسهيلات خلالها حيث تتراوح بين ١٠:٣ سنوات مما يرفع من مخاطر عدم التأكد المصاحبة لقرارات منح الائتمان مثل ما يلي :

- ١- عدم تحقق التدفقات النقدية الداخلة وفق تقديرات الدراسة من حيث قيمة هذه التدفقات .
- ٢- عدم تحقق التدفقات النقدية الداخلة وفق التوقيينات الزمنية السابق تقديرها في الدراسة .
- حيث تؤثر النقاط السابقة على قدرة العميل على مقابلة إلتزاماته في مواجهة الغير ومنهم البنك ، الأمر الذي يهدد قدرة البنك على إسترداد التسهيلات .
- ٣- إرتفاع قيمة التدفقات النقدية الخارجة نتيجة الإنحراف بالزيادة في بعض بنود هذه التدفقات الخارجة مثل أسعار الخامات وبنود تكاليف التشغيل الأخرى .
- ويتربط على إنخفاض التدفقات النقدية الداخلة وأرتفاع التدفقات النقدية الخارجة عدم تحقيق التقديرات السابق توقعها بالنسبة لصافي التدفقات النقدية لذا يتعين بناء تقديرات بنود التدفقات النقدية بنوعيتها ( داخلية وخارجية ) وفق أسس شديدة التحفظ والموضوعية .
- ٤- مخاطر تقلبات أسعار الصرف بالنسبة للمشروعات أو العملاء الذين تتصل أنشطتهم بالعمليات الخارجية إستيراداً وتصديراً سواء كانت مشروعات تجارية أو صناعية .
- ٥ - إرتفاع معدلات التضخم مما يهدد القيمة الحقيقية لصافي التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع .
- ٦ - ظهور منافسين جدد داخل السوق .
- ٧ - ظهور بدائل أقل تكلفة أو أكثر جودة للمنتج أو الخدمة التي يقدمها العميل طالب القرض .
- ٨ - يترتب على دخول منافسين جدد ظهور بدائل جديدة ، تراجع الطلب على منتجات أو خدمات العميل بعد منحه التسهيلات الائتمانية نتيجة زيادة المعروض ، ومن ثم لا تتحقق التدفقات النقدية السابق إحتسابها عند إعداد الدراسة ومنح التسهيلات .

مثل هذه المخاطر وغيرها يستلزم استخدام أدوات تحليلية معينة كما تقدم في محاولة للتقليل من حجم هذه المخاطر أو التنبؤ بانعكاساتها علي نتائج الدراسة ومن أمثلة هذه الأدوات ما يلي<sup>(١)</sup> :

... تحليل الحساسية .

---

(١) للمؤلف دور دراسات الجدوى والتحليل المالي في ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان - الطبعة الثالثة ٩٧م (مرجع سبق ذكره )

- تحليلات التعادل .
- العائد الداخلى على الإستمرار IRR .
- القيمة الحالية لصافى التدفقات النقدية .
- قائمة التدفقات النقدية .
- فترة الإسترداد ( العادية ، المخصومة ) .
- قائمة الدخل بطاقات إنتاجية متدرجة عن الفترة الزمنية لمنح التسهيلات .
- إستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل القيمة المتوقعة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والسلاسل الزمنية ومعامل الارتباط والتوزيع الإحتمالى .

## المجموعة الثانية

### - الأسباب التى تتصل بأداء المقترض :

وترتبط هذه الأسباب بعناصر الجدارة الائتمانية والتى قام البنك بتقييمها عند إتخاذ قرار منح الائتمان . فقد تطرأ تغيرات جوهرية على شخصية العميل بعد منحة القرض وذلك بإكتساب أنماط سلوكية سيئة تعكس آثارها السلبية على قرارات إدارة النشاط وهى أمور لم يكن ممكناً للحاسب لها عند منح الائتمان ويترتب عليها إهمال العميل لعمله وتعرضه للخسارة وتوقف النشاط أو تصفيته .

كما أن كفاءة ومقدرة العميل فى إدارة النشاط قد لا يتوفنان على شخصه منفرداً إذ يعتمد على كرادر محترفة فى جوانب النشاط المختلفة ، وقد تتعرض هذه الكرادر لأغراءات مادية لإجذابها فى مشروعات منافسة أو تختلف وجهات النظر مع العميل صاحب النشاط أو عدم أستجابته لبعض طلباتها إذ قد يعتبرها نوعاً من الضغط عليه بسبب إعتداد نشاطه عليها خاصة الكرادر الفنية المتخصصة التى تشرف على جوانب الإنتاج والتمويل والتسويق ، وتكون محصلة ذلك كله فقد العميل لجانب هام من سوقه وعملائه الذين يعتمد عليهم النشاط بدرجة أساسية وهو أمر تتأثر معه التدفقات النقدية المتوقعة وتعرض المشروع للتعثر وعدم القدرة على مقابلة لإلتزاماته المختلفة ومن بينها حقوق البنك .

وفى غمار ما تقدم يتأثر رأس مال العميل بشدة وقد يضطر إلى تسييل بعض الأصول وبيعها وتوقف بعض خطوط الإنتاج لتراجع الطلب على منتجاته وانخفاض حصته السوقية ، كما يقوم ببيع بعض ممتلكاته الأخرى والتى كانت تدعم قدرته وملائته المالية أمام البنك . والمحصلة النهائية هى إختلال هيكل



**التمويل للنشاط** وارتفاع درجة الاعتماد على أموال الغير في إدارة النشاط مع تكلفة مرتفعة لهذه الأموال بوصفها ديون في ذمة العميل ، كما قد يرتب حقوق إمتياز على بعض أصول نشاطه بتوقيع الرهن لصالح بعض الدائنين وهو أمر يضعف موقف البنك كثيراً عند إكتشاف مرحلة التعمثر متأخراً ، كما قد يلجأ إلى الإفراط في الاقتراض من البنوك الأخرى وهو ما يحدث نفس الآثار السلبية .

ويرتبط بذلك كله **عدم حفاظ العميل على ضمانات البنك** لديه بإهمالها وعدم صيانتها أو بيعها . ويتصل بهذه المجموعة من الأسباب تعرض العميل لظروف قهريّة على المستوى الشخصي مثل الظروف المرضية سواء أصابته أو أصابه من يتولى رعايتهم من أفراد أسرته ، كذلك وفاة أو تخارج بعض الشركاء في غير الأنشطة الفردية وهى أمور تسبب أرتباك في الإدارة كما قد تثير نزاعات تترك آثاراً سلبية قد يتوقف معها النشاط كلية .

### المجموعة الثالثة

#### ـ الأسباب التى تتصل بالظروف العامة :

(١) المنافسة غير الصحية بين البنوك ، حيث تنهات البنوك دون حسابات علمية أو موضوعية وتحت ضغط السهولة لديها أو لأسعراض أرقام النشاط بغض النظر عن النتائج لإستقطاب العملاء وإذا قال قائل أن ذلك كان في فترة زمنية معينة مع بدايات تطبيق سياسة الإنفتاح الإقتصادى فإننا نؤكد على أن ذلك لا يزال قائماً وبصورة لا تقل حدة عن سابقتها وتكفى أى محاولة للرويج لنشاط البنك الذى تعمل به لتجد أن عدة بنوك توجهت لعمل واحد ولكل يعرض منحه تسهيلات بشروط تتأرجح بين التيسير إلى التسبب تحت ضغط ظروف المنافسة وافتتاح الفروع الجديدة وخوف مديرى الفروع على مقاعدهم عندما تتراجع أرقام النشاط تحت ضغط المنافسة والثمن المر لذلك كله تقديم تسهيلات ائتمانية ذات جودة منخفضة .

(٢) التقلبات التشريعية فى قوانين الإستيراد والتصدير ( من حظر وأباحه ) قوانين النقد الأجنبى ، تعريفات الجمارك ، وأن كان الموقف تحسن كثيراً وأتمم بقدر ملموس من الوضوح والأستقرار مما يخفف من حدة هذا العامل فى حدوث التعثر .

(٣) عدم إستقرار أسعار الصرف وهو أمر يترك آثاراً عاصفة على الكثير من أوجه النشاط ووقف وراء حالات

حادثة من التعثر والإرتباك . وقد تراجعت مساهمة هذا السبب في حدوث التعثر نتيجة التطورات النقدية والإقتصادية في السنوات الأخيرة والتي أحدثت استقراراً كبيراً في أسعار الصرف ، كما تراكت الخبرة التي بنوك كثيرة واستفادت من دروس الماضي القريب رغم أن الزمن لم يكن هيناً .

**والحديث عن كيفية التعامل مع القروض المتعثرة SICK LOANS وأساليب التنبؤ بالتعثر ومفهوم التعثر بين الفشل المالي والعسر المالي ، وأنواع العسر المالي وبرامج الإصلاح والتأهيل المالي للعملاء المتعثرين ، كل ذلك وغيره مما يتصل بموضوع القروض المتعثرة، فإنه يصعب التعرض له في هذا الكتاب إذ يحتاج إلى عمل آخر مستقل ، ويخرج عن الهدف الرئيسي لهذا الكتاب .**

## بعد أن تقرأ الكتاب

يمكنك الآن أن تشكل رؤية ما بصدد عدد من الأفكار أو المعايير ، يمكنك الآن أن تصوغ وجهة نظر بصدد العديد من الأمور التي تتصل بأداء البنك وفي النهاية نعتقد أنك أصبحت أكثر قرأاً من موضوع الكتاب مهما كان موقفك الذي تحتله حينما توجهنا إليك في صدر للكتاب تحت عنوان ( قبل أن تقرأ الكتاب ) .  
والآن إذا كنت رجل إيمان أو مصرفياً دعنا نفكر حول مايلي :

– أى نوع من البنوك يتوافق لدينا ؟

– هل نعتقد أن بنكاً ما يمكن أن يشرف على الوفاة والتوقف عن العمل ؟

The Bank is Ready To Die

– ماهى أوجه القصور فى أداء البنك الذى تعمل به ؟

– ماهى الثقافة الائتمانية التى تسود البنك الذى تعمل به ؟

– ماهى بيئة العمل داخل بنكك وهل يتمتع ببيئة نظيفة وصحية للعمل والإبداع والتقدم ؟

– كيف ننظر لإيقاع الأداء لإدارتك العليا ؟

– كيف ننظر لمحفظة البنك ولكيفية صناعة القرار الائتماني ؟

– ماذا نعتقد بشأن كفاية رأس مال البنك ، سيولة أصوله ، قوته الإيرادية ، حصته السوقية ، إحتتمالات تقدمه أو تعثره ؟

– ماهى نقاط القوة والضعف فى البنك ، ماهى المشكلات و ماهى فرص النمو الممكنة ؟

– إلى أين يتجه البنك بافتراض بقاء الحال على ما هو عليه ؟

– كيف ننظر لدورك داخل البنك فى ضوء الأسئلة السابقة ؟

## الآن ماذا أنت فاعل؟؟

### الكتب :

- ١- دور دراسات الجدوى والتحليل المالى فى ترشيد قرارات الاستثمار والإئتمان - أحمد غنيم : الطبعة الثالثة ١٩٩٧ م .
- ٢- الإعتماد المستندى والتحصيل المستندى - أحمد غنيم : الطبعة الخامسة ١٩٩٧ م .
- ٣- تحليل القرارات والنتائج المالية - د. محمد عفيفى حمودة : الطبعة الثالثة ٨١/ ٨٠م - مكتبة عين شمس .
- ٤- دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية - د. حنفى ذكى عيد ١٩٨٧م تدار القاهرة للنشر والتوزيع .
- ٥- الائتمان المصرفى - د. محسن خصنيرى : مكتبة الأنجلو المصرية بدون سنة نشر .

### المحاضرات والدوريات :

- محاضرات غير منشورة للمؤلف فى تسويق الخدمات المصرفية - المعهد المصرفى - البنك المركزى المصرى فرع بورسعيد .
- محاضرات غير منشورة للمؤلف فى تسويق الأئتمان - المعهد المصرفى - البنك المركزى المصرى فرع بورسعيد .
- مجموعة مقالات للمؤلف نشرت بمجلة الأهرام الإقتصادى القاهرية الأسبوعية .

### بيان المقالات :

- الأئتمان الهارب - موضوع الغلاف - مجلة الأهرام الإقتصادى ١٢/ ١٠/ ١٩٨٧ .
- السياسة الائتمانية والمهمة العاجلة - موضوع الغلاف - مجلة الأهرام الإقتصادى ٦/ ٦/ ١٩٨٨م .
- المنطق المفقود فى تسعير الخدمة المصرفية - موضوع الغلاف - مجلة الأهرام الإقتصادى ٢/ ١/ ١٩٨٩م .
- المشروعات المتعثرة من الفشل المالى إلى الفشل المصرفى - موضوع الغلاف - مجلة الأهرام الإقتصادى ٢٧/ ١١/ ١٩٨٩م .
- أزمة الخليج وتطوير جهازنا المصرفى - موضوع الغلاف - مجلة الأهرام الإقتصادى ٨/ ١٠/ ١٩٩٠م .
- أرتباك المرور فى شارع البنوك - موضوع الغلاف - مجلة الأهرام الإقتصادى ب١٠/ ٦/ ١٩٩١م .
- القبض على البنك المركزى - موضوع الغلاف - مجلة الأهرام الإقتصادى ٧/ ١٠/ ١٩٩١م .

- 1- Practical Banking Advances , Eight Edition 1987 .
- 2- Applied Lending Techniques , Nicholas Rouse , 1993 Version .
- 3- Accountancy For Banking Students , J R Edwards And H J Mellett Second Edition 1987 .
- 4- Financial Accounting , An Introduction To Concepts , Methods And Uses , Second Edition 1979 .
- 5- Bank Strategic Management And Marketing , Derek F. Channon 1986 .
- 6- Marketing , Michael J. Baker , Fourth Edition 1985 .

رقم الإيداع : ٩٧ / ١٠٤٨٢

الترقيم الدولي : 5 - 4239 - 19 - 977

طبع بمطابع المستقبل

ت : ٣٢٨٥١٧

## للمؤلف

سعر النسخة

الكتيب:

- دور دراسات الجدوى والتحليل المالى الطبعة الثالثة ١٥ جم
- فى ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان
- الاعتماد المستندى والتحصيل المستندى الطبعة الخامسة ٢٠ جم
- سند الشحن البحرى واشكاله
- نظافته فى إطار الإعتماد المستندى الطبعة الأولى ١٦ جم
- القواميس:

- قاموس دراسات الجدوى الطبعة الأولى ( نفذ )
- قاموس البنوك والاعمال الطبعة الثانية ٨ جم
- قاموس التجارة الدولية والاستيراد والتصدير الطبعة الثانية ٧ جم

بالمكتبات الكبرى بالقاهرة والاسكندرية وبورسعيد  
طباعة فاخرة وغلاف ممتاز

احرص على اقتنائها جميعاً

خصم خاص للزملاء العاملين بالبنوك ولشراء المجموعة  
ككل ولشراء الكميات

بورسعيد ص.ب. : ٩٣٠ الرقم البريدى : ٤٢٥١١

ت : ٢٢٦١٨٢ — ٢٢٠٤٩٨ / ٦٦

” أن صناعة قرارات الائتمان تمثل قضية أكبر وأعقد بكثير من أن يتصدى لها باحث ائتماني مذعور أو مسئول ائتماني بلا مقومات شخصية وموضوعية لصناعة واتخاذ القرار . كما أنها قضية أعمق بكثير من أن تختزل في تقرير مفتش متعسف . كما لا يصح إطلاقاً أن تخضع لإحكام مسبقة لخيالات مريضة تنطلق من الاتهام والإدانة. كما أنه لا ينبغي لها أن تهدر على أبواب جهات التحقيق وسط مناخ مسموم يتم تسخينه عن عمد أحياناً وعن جهل بحقائق الأمور في معظم الأحيان . فضلاً عن أهمية ألا تترك ليتصدى لها كل من هب ودب دون أملاك ثقافة مصرفية واسعه وعميقه وشامله وبلا قدرة على التعامل مع متغيرات الواقع والنفاز إلى حقائقه “.

## المؤلف

ليس هذا الكتاب تقليدياً في موضوعه ، ولكن محاولة مبتكرة لتناول صناعة قرارات الائتمان والتمويل وفق منهج نعتقد أنه غير مسبق يسرنا إلى الخبرة العملية والدراسة الأكاديمية والمعايشة .  
عاماً لآلية صناعة واتخاذ القرار الائتماني .  
مع ربطه بالأهداف الاستراتيجية والعامة للبنك والأدوات التي يمكن من خلالها تحقيقها وعلى رأسها صناعة قرارات الائتمان وإدارة محفظة القروض بكفاءة وفعالية.